



Revista Científica Online

# INVESTIGACIÓN & NEGOCIOS

ISSN ONLINE 2521-2737

V.18 | N°32 | AÑO 2025

<https://doi.org/10.3814/invneg.v18i32>

**UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE SAN FRANCISCO XAVIER  
DE CHUQUISACA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**DIRECTORIO DE LA REVISTA**

Miguel Ángel Daza Bernal. Ph.D.

**Editor en Jefe**

Patricia Daza Murillo. Ph.D.

**Co-Editor**

Pedro Ribera Guardia. MSc.

**Coordinador del Comité Asesor y Científico**

Betty Auxiliadora De La Hoz Suarez. Ph.D.

**Coordinador del Comité Internacional  
de la Revista**

José Antonio Gutiérrez Choque. MSc.

**Coordinador del Comité de Redacción**

Juan Pablo Campos Huaylla. MSc.

**Coordinador del Comité Técnico - Difusión**

Miguel Angel Cuellar Cerezo. MBA.

**Diseño, Diagramación y Maquetación**

Karen Celeste Gutierrez Coronado. MSc.

**Diseño, Redacción y Traducción**

Emilia Gamarra Balas Ing.

**Responsable de redes sociales**

**COMITÉ ARBITRAL**

PR. MSc.- (Col)

BH. Ph.D.- (Ecu)

MYHM. Ph.D.- (Bol)

EO. MSc. - (Ecu)

AH. Ph.D.- (Col)

MRM. MSc. - (Per)

RRC. Ph.D.- (Per)

**COMITÉ CIENTÍFICO**

Ph.D. Raquel Arancibia Padilla

MSc. Ruben Julio Porcel Arancibia

Ph.D. Roberto Rivera Salazar

MAF. Carlos Alberto Rojas Padilla

MSc. Lenny Durby Cuestas Gomez

**UNIVERSIDAD  
MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE  
SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

# PRESENTACIÓN

La Revista Investigación y Negocios, es una revista que publica artículos originales en las áreas de las ciencias económicas y empresariales; que es editada por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca. El contenido de los artículos que aparecen en cada sección, expresan la opinión de los autores y no necesariamente la de los editores.

**INFRAESTRUCTURA, TECNOLOGÍA Y RESOLUCIÓN DE CAUSAS: UN TRIÁNGULO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO PENDIENTE EN LA JUSTICIA BOLIVIANA**, de Grover Padilla Arandia con adscripción a la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia).

**FORMAS DE CALCULAR EL PRECIO DE VENTA EN LAS EMPRESAS, UNA VISIÓN REFLEXIVA**, de Paula Andrea Gil Carvajal y Antonio Boada con adscripción a la Fundación Universitaria CEIPA (Colombia).

**REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA ACADÉMICA SOBRE LA RELACIÓN ENTRE ÉTICA Y CORRUPCIÓN**, de Mario Ríos Mayorga con adscripción a la Universidad Andina del Cusco (Perú).

**DESARROLLO DE COMPETENCIAS CLAVE EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL EN UN ENTORNO DIGITALIZADO**, de Melvin Irala Aramayo con adscripción a la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia).

**MICROCRÉDITO COMO HERRAMIENTA DE MECANISMO ALTERNATIVO PARA IMPULSAR PROYECTOS PRODUCTIVOS**, de Grober Peñaranda Muriel y Aminta De La Hoz Suárez con adscripción a la Universidad de Cartagena (Colombia).

**LA MARCA COMO CONTINUIDAD SIMBÓLICA DE LA HERÁLDICA**, de Elvis Víctor Calizaya Diaz con adscripción a la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia).

**ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA TÉCNICA DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS MEDIANTE EL ANÁLISIS ENVOLVENTE DE DATOS**, de Vicente Aguirre y Humberto Quintanilla con adscripción a la Universidad Mayor de San Andres (Bolivia).

**LA INCIDENCIA DE LA PRODUCCIÓN DE HIDROCARBUROS EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE CHUQUISACA (2013-2024)**, de Harold Marcelo Portanda Fernández con adscripción a la Escuela Superior de Formación de Maestros Franz Tamayo (Bolivia) y Jhessel Danitza Portanda Fernández con adscripción a la Dirección Departamental De Educación De Chuquisaca (Bolivia).

**EMPRESAS CON PROPÓSITO LIDERADAS DESDE EL ALMA: HACIA UNA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL SIGNIFICATIVA**, Ignacio Bonasa con adscripción a la Universidad Internacional Ignacio Castro Pérez (México)

**IMPACTO DE LA FLUCTUACIÓN DEL DÓLAR EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN SUCRE BOLIVIA**, de Maday Soto Rodríguez con adscripción a la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia).

**EMPRENDIMIENTO EN JÓVENES UNIVERSITARIAS BOLIVIANAS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA**, de Edgar Olivares Alvares con adscripción al Centro de Investigación y Desarrollo (Ecuador) y David Max Olivares Alvares con adscripción a la Universidad del Norte (Paraguay).

**MÉTRICAS DE MARKETING: RECORRIDO BIBLIOMÉTRICO DE TENDENCIAS E IMPACTO EN DECISIONES EMPRESARIALES**, de Omar Freddy Apaza Coro y Jhovana Flores Lopez con adscripción a la Universidad Autonoma Tomas Frias (Bolivia).

**IMPACTO DE LA MOROSIDAD EN LA LIQUIDEZ DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SEGMENTO 2**, de Deisy Gavilanes Guamán con adscripción a la Pontificia Universidad Católica Ambato (Ecuador) y Mauricio De La Torre Lascano con adscripción a la Universidad Central del Ecuador

**ARTÍCULOS****PÁG.**

	<b>PÁG.</b>
INFRAESTRUCTURA, TECNOLOGÍA Y RESOLUCIÓN DE CAUSAS: UN TRIÁNGULO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO PENDIENTE EN LA JUSTICIA BOLIVIANA	<b>5-10</b>
FORMAS DE CALCULAR EL PRECIO DE VENTA EN LAS EMPRESAS, UNA VISIÓN REFLEXIVA	<b>11-22</b>
REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA ACADÉMICA SOBRE LA RELACIÓN ENTRE ÉTICA Y CORRUPCIÓN	<b>23-30</b>
DESARROLLO DE COMPETENCIAS CLAVE EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL EN UN ENTORNO DIGITALIZADO	<b>31-34</b>
MICROCRÉDITO COMO HERRAMIENTA DE MECANISMO ALTERNATIVO PARA IMPULSAR PROYECTOS PRODUCTIVOS	<b>35-40</b>
LA MARCA COMO CONTINUIDAD SIMBÓLICA DE LA HERÁLDICA	<b>41-46</b>
ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA TÉCNICA DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS MEDIANTE EL ANÁLISIS ENVOLVENTE DE DATOS	<b>47-54</b>
LA INCIDENCIA DE LA PRODUCCIÓN DE HIDROCARBUROS EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE CHUQUISACA (2013-2024)	<b>55-64</b>
EMPRESAS CON PROPÓSITO LIDERADAS DESDE EL ALMA: HACIA UNA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL SIGNIFICATIVA	<b>65-68</b>
IMPACTO DE LA FLUCTUACIÓN DEL DÓLAR EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN SUCRE BOLIVIA	<b>69-78</b>
EMPRENDIMIENTO EN JÓVENES UNIVERSITARIAS BOLIVIANAS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA	<b>79-89</b>
MÉTRICAS DE MARKETING: RECORRIDO BIBLIOMÉTRICO DE TENDENCIAS E IMPACTO EN DECISIONES EMPRESARIALES	<b>90-97</b>
IMPACTO DE LA MOROSIDAD EN LA LIQUIDEZ DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SEGMENTO 2	<b>97-105</b>

# INFRAESTRUCTURA, TECNOLOGÍA Y RESOLUCIÓN DE CAUSAS: UN TRIÁNGULO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO PENDIENTE EN LA JUSTICIA BOLIVIANA

## INFRASTRUCTURE, TECHNOLOGY AND CASE RESOLUTION: AN OUTSTANDING STRATEGIC ADMINISTRATIVE TRIANGLE IN THE BOLIVIAN JUSTICE SYSTEM

**Grover Padilla Arandia**

padilla.grover@usfx.bo

<https://orcid.org/0009-0004-4411-6029>

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

### Resumen

La presente investigación tiene como objetivo proponer una política de gestión vinculada a la infraestructura inmobiliaria, tecnológica y resolución de causas judiciales en Chuquisaca-Bolivia. Abordar la temática justicia, que es siempre compleja y delicada, ya que confluyen diferentes elementos y aspectos que conllevan la integralidad de recursos humanos y técnicos ya sean como litigantes, jurisdiccionales y administrativos, por lo que, no depende únicamente de los administradores de justicia y las leyes, sino también de una base estructural, tecnológica y la eficiencia en la resolución de causas. El estudio es cuantitativo, de alcance correlacional explicativo, que utilizó técnicas e instrumentos de recolección sobre problemas como el hacinamiento, tecnología aplicada e impacto en la resolución de causas judiciales. Los resultados revelan una correlación positiva y significativa entre las variables estudiadas. Se propone un modelo de política de gestión administrativa que considera una planificación participativa, ejecución, control y fiscalización de inversiones, con perspectiva de mejoras en la resolución de causas judiciales.

### Abstract

The objective of this research is to propose a management policy related to real estate infrastructure, technology, and the resolution of legal cases in Chuquisaca, Bolivia. It addresses the complex and delicate issue of justice, which involves a convergence of different elements and aspects that require comprehensive human and technical resources, whether litigants, jurisdictional, or administrative. Therefore, it does not depend solely on administrators of justice and laws, but also on a structural and technological foundation and efficiency in the resolution of cases.

The study is quantitative and qualitative in nature, with an explanatory correlational scope, using techniques and instruments to collect data on problems such as overcrowding, applied technology, and the impact on the resolution of court cases. The results reveal a positive and significant correlation between the variables studied. An administrative management policy model is proposed that considers participatory planning, execution, control, and oversight of investments, with a view to improving the resolution of court cases.

**Palabras clave:** Modelo de gestión, infraestructura inmobiliaria, infraestructura tecnológica, políticas de gestión, resolución de causas, justicia digital.

**Keywords:** Management model, real estate infrastructure, technological infrastructure, management policies, case resolution, digital justice.

## Introducción

La justicia es uno de los pilares fundamentales de cualquier sociedad, y su correcto funcionamiento depende, en gran medida, de las condiciones en las que se desarrolla. En ese marco, el presente estudio se basa y apoya en la investigación de la tesis: "Gestión de infraestructura inmobiliaria y tecnológica y su relación con la resolución de causas judiciales, base de un modelo de política de gestión en Chuquisaca Bolivia 2023" constituyéndose estas variables en un triángulo estratégico, que en la práctica se convierten en un asunto pendiente, porque la escasa inversión, planificación y gestión económico-administrativa limita la capacidad del sistema judicial para responder con eficiencia a las demandas sociales de justicia en Chuquisaca -Bolivia.

Entonces, la "Infraestructura, tecnología y resolución de causas: Un triángulo económico-administrativo pendiente en la justicia de Chuquisaca, Bolivia" se constituye en un espacio, tiempo y lugar donde operan los servidores judiciales y acuden los ciudadanos litigantes y no litigantes, en el que juega un papel crucial la calidad y prontitud la resolución de causas. En el caso del departamento de Chuquisaca - Bolivia, se han identificado serias dificultades que afectan directamente el desempeño del Órgano Judicial. Problemas como el hacinamiento en las oficinas, la tecnología inadecuada y la precariedad en las infraestructuras, que no solo complican el trabajo diario de jueces y funcionarios, sino que también impactan negativamente en la experiencia de los ciudadanos que buscan justicia.

Estos problemas no son meros inconvenientes administrativos, son barreras reales que dificultan el acceso a una justicia digital, eficiente y oportuna. Para quienes trabajan dentro del sistema judicial, estas condiciones pueden generar frustración, estrés y una marcada disminución en su capacidad para desempeñar sus funciones. Para quienes acuden a los tribunales en busca de soluciones a sus problemas legales, estas deficiencias se traducen en largas esperas, procesos engorrosos y una sensación de desconfianza hacia el sistema judicial.

La investigación nace precisamente de esa realidad, busca entender cómo la infraestructura inmobiliaria y tecnológica influye en la resolución de causas judiciales y, cómo mejorar estas condiciones para beneficiar tanto al área jurisdiccional, administrativa como a la ciudadanía usuaria. La necesidad de abordar este tema es urgente, no solo se trata de mejorar edificios o adquirir equipos tecnológicos, sino de dignificar el trabajo de quienes hacen posible la justicia y sobre todo garantizar que la justicia llegue a todos de manera transparente y eficiente.

En ese sentido, el estudio pretende identificar los problemas existentes, además de proponer soluciones concretas y viables. Trata de proyectar un sistema judicial donde las personas, tanto servidores públicos como usuarios o litigantes, puedan desenvolverse en un entorno digno, funcional y acorde a las necesidades contemporáneas. Un sistema donde la justicia no esté limitada por paredes deterioradas o por la carencia de equipos y herramientas básicas para trabajar

e indicadores estadísticos que reflejan un alto grado de resoluciones de causas no resueltas y pendientes.

En consecuencia, busca contribuir a un cambio significativo en el funcionamiento judicial de Chuquisaca y por ende Bolivia toda. Porque detrás de cada expediente se constata la existencia mínimamente de dos o más personas en espera de una respuesta a su causa; detrás de cada escritorio abarrotado de documentos hay un servidor público intentando hacer su mejor trabajo en condiciones de limitación económico administrativas. Por lo tanto, mejorar las condiciones más allá de las paredes físicas y tecnológicas no es solo una cuestión técnica, sino acciones necesarias y urgentes para subir los indicadores de resolución de causas y transformar estructuralmente a la justicia para el desarrollo de su verdadero propósito.

## Métodos y materiales

Para comprender a fondo cómo las condiciones de infraestructura y tecnología influyen en la eficiencia de resolución de causas judiciales en Chuquisaca, se realizó un estudio cuantitativo con un diseño correlacional-explicativo. Este enfoque permitió establecer un estado situacional a través de la revisión bibliográfica y observación no participante, a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información, validadas con juicio de tres expertos y Coeficiente alfa de Cronbach (0,87), que una vez sistematizadas, se realizó el análisis de correlación entre las variables independiente y dependiente, lo que resultó ideal para explorar cómo las condiciones laborales afectan el desempeño de los servidores públicos del Tribunal Departamental de Justicia. La idea central fue no solo identificar problemas, sino también entenderlos a través de la investigación explicativa, desde la experiencia de quienes trabajan día a día en el sistema judicial y proponer un modelo de políticas de gestión y una política de gestión administrativa, de conformidad al art. 183.III.3 de la ley 025.

El estudio se centró en los servidores públicos del Tribunal Departamental de Justicia de Chuquisaca, quienes enfrentan directamente los desafíos cotidianos derivados de las limitaciones en infraestructura y tecnología. Para garantizar que cada voz tuviera la misma oportunidad de ser considerada, se utilizó un muestreo aleatorio simple. Este método permitió incluir a una representación diversa del personal: Vocales, jueces, secretarios, administrativos y apoyo judicial. Cada uno aportó una perspectiva única sobre las condiciones laborales y su impacto en la resolución de causas judiciales.

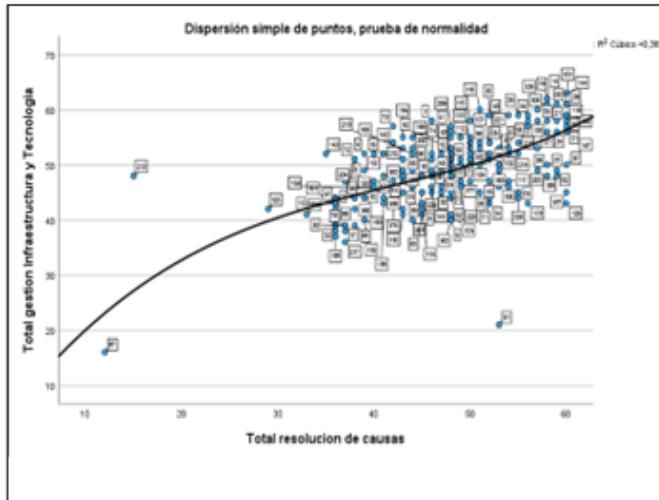
El principal instrumento utilizado fue un cuestionario semi estructurado diseñado específicamente para este estudio y respondido por 229 servidores públicos de diferentes niveles jerárquicos de la estructura judicial. Este cuestionario abordó temas clave como el estado físico de los edificios, la disponibilidad y calidad de los equipos tecnológicos, y cómo estos factores influyen en la capacidad para resolver casos judiciales.

La recolección de datos se llevó a cabo durante un periodo

planificado para garantizar la participación activa del personal sin interrumpir sus labores cotidianas, se explicó el propósito del estudio y total confidencialidad. Las encuestas se distribuyeron de manera aleatoria en formato digital, facilitando el acceso para todos los involucrados y asegurando un alto porcentaje de participación.

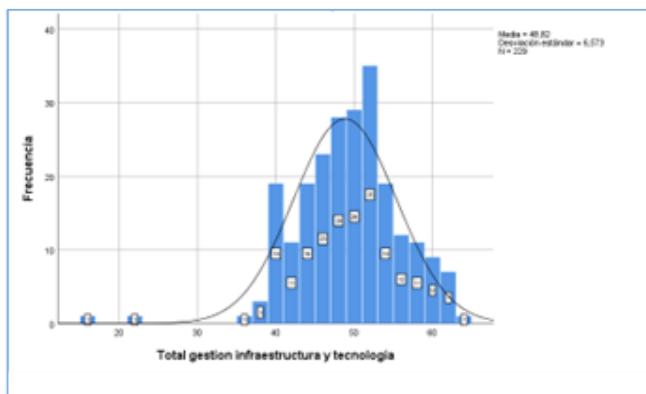
Una vez recopilada toda la información, se procedió al análisis utilizando la herramienta estadística de IBM SPSS Statistics 25, que permitió identificar patrones y relaciones entre las variables estudiadas.

**Gráfico 1. Dispersion simple de puntos, prueba de normalidad**



**Nota.** La dispersión simple de puntos expresada en la figura, muestra una relación positivamente correlacionada, es decir que existe una correlación directa entre la gestión de infraestructura con la resolución de causas judiciales. Asimismo, se observa la existencia de un modelo lineal ascendente, es decir, a mayor gestión de infraestructura inmobiliaria y tecnológica, mayor es la resolución de causas judiciales.

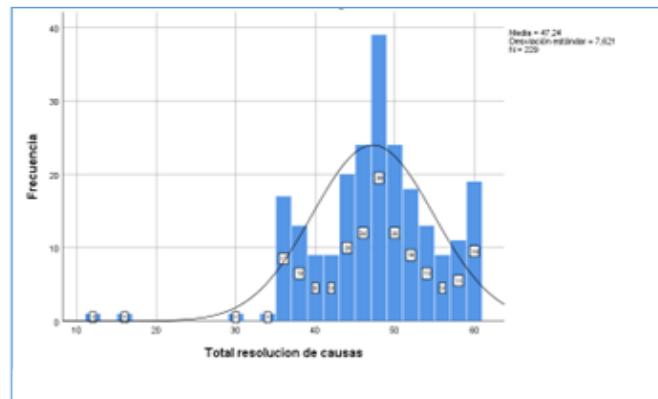
**Gráfico 2. Distribución no paramétrica de la variable gestión de infraestructura**



La variable gestión de infraestructura presenta una distribución asimétrica negativa, lo que indica que la mayoría de las observaciones se agrupan en niveles relativamente altos de gestión de infraestructura, mientras que un número reducido de casos refleja niveles bajos. Esta forma sugiere que, en general, existe una percepción favorable de la gestión de infraestructura, aunque aún persisten ciertas deficiencias en algunos casos aislados. La cola izquierda refleja limitaciones

en infraestructura física, tecnológica o de mantenimiento en determinados juzgados o distritos.

**Gráfico 3. Distribución no paramétrica de la variable resolución de causas**



La distribución se caracteriza por una asimetría positiva, lo que representa en promedio, la existencia de una baja capacidad resolutiva, lo cual podría deberse a las condiciones técnicas del entorno, a la sobrecarga procesal, limitaciones en personal, o a ineficiencias administrativas.

**Tabla 1. Análisis de correlaciones no paramétricas Rho de Spearman**

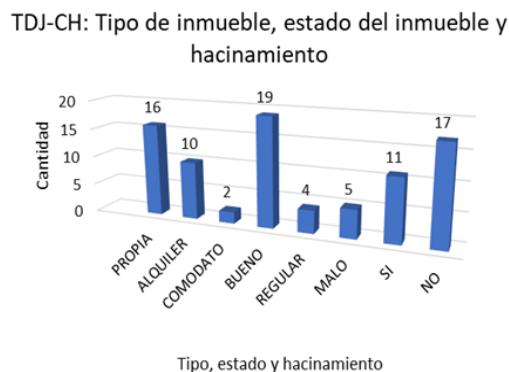
		Correlaciones		
		Total gestión infraestructura	Total resolución de causas	
Rho de Spearman	Total gestión infraestructura	Coeficiente de correlación	1,000	0,585
	Total gestión infraestructura	Sig. (bilateral)	.	0,000
	Total gestión infraestructura	N	229	229
Rho de Spearman	Total resolución de causas	Coeficiente de correlación	0,585**	1,000
	Total resolución de causas	Sig. (bilateral)	0,000	.
	Total resolución de causas	N	229	229

La correlación de Rho de Spearman, revela que existe una asociación estadísticamente significativa y moderadamente fuerte entre la gestión de infraestructura y la resolución de causas judiciales. Esto implica que los juzgados presentan una mejor gestión de su infraestructura (lo que puede incluir mantenimiento, disponibilidad de equipos, condiciones físicas, tecnología, etc.) tienden a mostrar también mejores niveles de eficiencia en la resolución de causas, lo cual es coherente con los fundamentos teóricos que sugieren que la infraestructura adecuada constituye un factor facilitador del desempeño organizacional, especialmente en contextos judiciales donde el flujo y manejo de expedientes requiere recursos logísticos y tecnológicos adecuados.

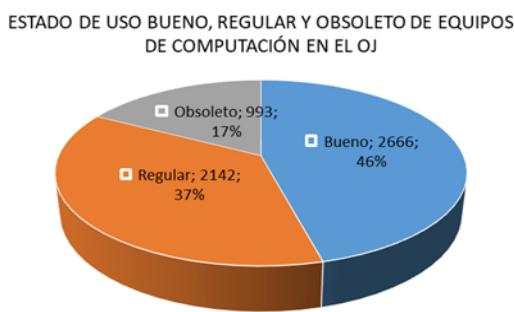
## Resultados

Los hallazgos de esta investigación revelan una serie de problemas significativos que afectan la gestión de infraestructura inmobiliaria y tecnológica en el Tribunal Departamental de Justicia de Chuquisaca y, por ende, la eficiencia en la resolución de causas judiciales. A continuación, se presentan los resultados más relevantes obtenidos a partir del análisis de datos.

**Estado actual de la infraestructura.** La evaluación del estado situacional del TDJCH mostró que las instalaciones son inadecuadas para el volumen de trabajo que manejan. Se identificó un alto grado de hacinamiento, tanto en términos de espacio físico como en la acumulación de expedientes. Este entorno limita la capacidad del personal para realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente, generando un impacto negativo en la calidad del servicio judicial.

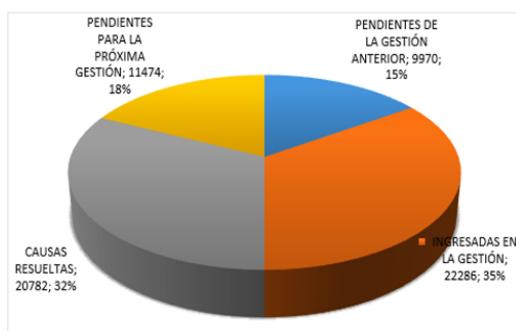


**Deficiencias tecnológicas.** La investigación también destacó que los equipos y sistemas tecnológicos disponibles son obsoletos y no cumplen con las necesidades actuales del TDJCH. Esta falta de tecnología adecuada no solo dificulta el acceso a información relevante, sino que también retrasa los procesos judiciales.



#### Gráfico 4. Movimiento de causas en ciudad capital y provincias del departamento de Chuquisaca, gestión 2023

Movimiento de causas en ciudad capital y provincias del departamento de Chuquisaca, gestión 2023



**Nota.** Se observa que el movimiento de causas pendientes de la gestión anterior (2022) en el departamento de Chuquisaca, es de 9.970 que representa el 15%, las ingresadas en la gestión 2023 es 35%, las causas resueltas alcanzan a 32% y las causas pendientes para la próxima gestión 2024 es 18%.

**Correlación entre infraestructura y resolución de causas.** Como la distribución es no paramétrica, entonces el estadístico utilizado fue Rho de Spearman, que resulta una correlación positiva significativa entre la gestión de infraestructura inmobiliaria y tecnológica y la eficiencia en la resolución de causas judiciales, siendo el valor o coeficiente de correlación es 0,585, como es positiva es una correlación positiva o directa, que quiere decir que, a mayor gestión de infraestructura en el Tribunal Departamental de Justicia de Chuquisaca, habrá mayor eficiencia en la resolución de causas judiciales. Así también, como el coeficiente de correlación es 0.585, valor superior a 0.5, la intensidad o fuerza de correlación es alta.

Por lo tanto, se concluye, que las variables “gestión de infraestructura” y “resolución de causas” en el Tribunal Departamental de Chuquisaca, presentan una correlación positiva, como se presenta en la figura de dispersión simple de puntos, que corrobora la hipótesis, además es de intensidad alta y estadísticamente significativa, misma que se constituye en insumos importantes, que a partir de datos e información adicional en relación al objeto observado y sus interacciones con el entorno, es decir, de una realidad respecto al funcionamiento del Tribunal Departamental de Chuquisaca, se infiere e identifica las relaciones de causalidad que explica el porqué de una cosa provoca otra, el cómo los servidores públicos sin distinción de rango en la institución, identifican las deficiencias que generan problemas y también proponen alternativas de solución, estableciéndose en base a ello, una propuesta de un modelo de política de gestión judicial/administrativa.

**Propuesta de política de gestión administrativa.** Con base en los resultados obtenidos, se concluye que es esencial implementar una política integral de gestión que aborde las deficiencias identificadas, debiendo centrarse en la planificación estratégica, el fortalecimiento del marco jurídico-administrativo, en una adecuada ejecución de inversiones y el fortalecimiento del área de control y fiscalización. La implementación de esta política no solo busca mejorar las condiciones laborales del personal judicial, sino también garantizar un acceso más efectivo a la justicia para todos los ciudadanos.

#### Discusión

Los hallazgos de la investigación ponen de manifiesto que la infraestructura, tecnología y resolución de causas constituyen los ejes del triángulo estratégico, mismos que se convierten en un asunto pendiente, por la escasa inversión realizada en el rubro, una planificación con escasa participación y una débil gestión económico-administrativa que limitan la capacidad del sistema judicial para responder con eficiencia a las demandas sociales de justicia en Chuquisaca -Bolivia, mismos que tienen un impacto directo y significativo en la eficiencia con la que se resuelven las causas judiciales. La correlación positiva que se ha observado, sugiere que, al mejorar las instalaciones físicas y tecnológicas, posibilita una reducción en los tiempos de respuesta judicial. Esto es especialmente relevante en un contexto donde la mora procesal y la percepción de ineficiencia son preocupaciones constantes para quienes buscan justicia.

La propuesta de un modelo de política de gestión, que surge de estos hallazgos no solo tiene como objetivo remediar las deficiencias actuales, sino que también establece un marco integral para el diseño de futuras políticas de gestión tanto en el área jurisdiccional como administrativa, y fruto de ello, se aplicó el modelo para la propuesta de una política de gestión administrativa, que no se limita a abordar solo los aspectos físicos de la infraestructura; también considera el desarrollo humano y organizacional dentro del sistema judicial. Al integrar estos elementos, se busca crear un entorno más propicio para el trabajo de los funcionarios judiciales, donde cuenten con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva y con confianza.

Además, puede servir como un valioso referente para otros departamentos del país que enfrentan desafíos similares. La experiencia acumulada en Chuquisaca ofrece lecciones importantes sobre cómo optimizar el funcionamiento del sistema judicial en otros distritos. Compartir buenas prácticas y aprendizajes contribuye a la mejora en la administración de justicia a nivel nacional, lo que beneficia a los ciudadanos litigantes directos e indirectos.

Los resultados obtenidos también abren la puerta a nuevas investigaciones, ya que actualmente a pesar de los esfuerzos de encontrar estudios similares, no fue posible, por lo que se constituye en un estudio especial, por no decir singular en el ámbito, por lo cual, seguramente el presente estudio adolece de ciertas limitaciones, pero sin desmerecer el mismo, puede dar luces a nuevas e interesantes tópicos que pueden aportar a un mejor funcionamiento del Órgano Judicial. La relación entre infraestructura y resolución de causas judiciales, es un campo que merece ser explorado más a fondo. Futuras investigaciones podrían centrarse en aspectos específicos, como el impacto de tecnologías emergentes en el trabajo diario de los jueces y funcionarios, o cómo las condiciones laborales afectan la mora y productividad del personal. Además, sería valioso realizar estudios comparativos entre diferentes jurisdicciones para identificar estrategias exitosas que podrían ser replicadas en otros contextos.

Sin embargo, es importante reconocer que implementar una política de gestión propuesta no es un camino fácil. Existen desafíos como la limitación de recursos económicos, la resistencia al cambio dentro de la institución (especialmente el área administrativa y financiera) y la necesidad de capacitación continua. Por ello, es crucial desarrollar un plan detallado que contemple no solo las inversiones necesarias en infraestructura, sino también estrategias para involucrar a todos los actores del sistema judicial en este proceso de transformación. Desde los altos funcionarios hasta el personal operativo, todos deben comprender los beneficios esperados y sentirse parte activa del cambio.

Asimismo, recomendar establecer mecanismos rigurosos de control y fiscalización para asegurar la transparencia y efectividad en el uso de los recursos públicos. Al adoptar estas medidas, no solo se espera mejorar las condiciones operativas del tribunal, sino también proporcionar un acceso más

efectivo a la justicia para todos los ciudadanos, contribuyendo así al fortalecimiento del sistema judicial en su conjunto, además de generar alianzas interinstitucionales, instancias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, para compartir recursos, conocimientos y buenas prácticas.

### **Referencia bibliográfica**

- AGETIC. (2021). Plan de implementación de gobierno electrónico 2017 - 2025. Ministerio de Obras Públicas: [https://www.oop.gob.bo/wp-content/uploads/2021/07/plan\\_gobierno\\_electronico\\_.pdf](https://www.oop.gob.bo/wp-content/uploads/2021/07/plan_gobierno_electronico_.pdf)
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). Presupuesto de la Nación. <https://www.bcn.cl/presupuesto/periodo/2023/partida/03>
- Castillo, G. (2022). Innovación Digital 360. <https://www.innovaciondigital360.com/industria-4-0/infraestructura-tecnologica-que-es-tipos-y-caracteristicas/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). Informe sobre el desarrollo económico en América Latina CEPAL.
- Consejo de la Magistratura. (2023). Anuario Estadístico Judicial 2023. Sucre, Bolivia: Estudios Técnicos y Estadísticos.
- Consejo de la Magistratura. (2024). Política de Planificación de la inversión. Sucre, Bolivia.
- Constitución Política del Estado (Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia 9 de febrero de 2009). <http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/app/webroot/archivos/Constitucion.pdf>
- Cronbach, L. J. (septiembre de 1951). Coeficiente alfa y estructura interna de los tests. *PSYCHOMETRIK*, 16(3). [http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika\\_highly\\_cited\\_articles/cronbach\\_1951.pdf](http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika_highly_cited_articles/cronbach_1951.pdf)
- CUERVO, J. M. (octubre de 2017). <https://repositorio.cepal.org/servir/api/corte/bitsstream/55cf013-0aff-481a-89e1-bfe920dbe07f/content>
- DAF-OJ. (2023). Rendición Pública de Cuentas. Dirección Administrativa y Financiera del Órgano Judicial de Bolivia. [https://daf.organojudicial.gob.bo/Documentos/r\\_cuentas\\_publicas\\_final\\_2023-WEB.pdf](https://daf.organojudicial.gob.bo/Documentos/r_cuentas_publicas_final_2023-WEB.pdf)
- DAF-OJ. (2013). Reglamento. Manual de puestos. Sucre, Bolivia. <https://daf.organojudicial.gob.bo/Documentos/Reglamento/2013/ManualPuestos/Unidad%20de%20Infraestructura%20ultimo%2026.11.pdf>
- Daniel, B. (2021). Modelo para la gestión de la innovación tecnológica en el sector inmobiliario. Revista de Ingeniería y Construcción, 353-368. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50732011000300006&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50732011000300006&script=sci_arttext)
- Dueñas, M. (2018). La inversión pública en infraestructura y su impacto en la productividad. Revista de Economía y Estadística, 45-67.
- Flores Tapia, C. E., & Flores Cevallos, K. L. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de datos en procesos productivos: anderson darling, ryan-joiner, shapiro-wilk y kolmogorov-smirnov. *Societas. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 23(2), 83-97. <https://portal.amelica.org/ameli/jats-Repo/341/3412237018/index.html>
- García Cívico, J. (2024). Teorías de la justicia ideas básicas y conceptos fundamentales. <http://dx.doi.org/10.6035/Sapiencia193>

Ley Nº 025 del Órgano Judicial 2010 (Estado Plurinacional de Bolivia 23 de junio de 2010). <https://tsj.bo/wp-content/uploads/2019/11/ley-025-ley-del-organo-judicial.pdf>

Ministerio de Planificación del Desarrollo. (2021). Plan de desarrollo económico y social 2021 -2025. <https://red.minedu.gob.bo/fuente/recurso/6864>

Padilla, G. (2024) Gestión de infraestructura inmobiliaria y tecnológica y su relación con la resolución de causas judiciales, base de un modelo de política de gestión en Chuquisaca Bolivia 2023. Tesis de maestría, CEFORPI/UPEA.

Saavedra, S. (2021). Acceso a la justicia en Bolivia: Una cuestión de reforma o política de transformación. Institución de investigaciones socioeconómicas: <https://iisec.ucb.edu.bo/publicacion/bolivia-debate-un-futuro-sustentable>

Tuapanta, J. V. (2017). Alfa de cronbach para validar un cuestionario de uso de tic en docentes universitarios. Revista mktDescubre, 37 - 48. <https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>

UNETE/CM. (2022). Mapa Judicial de Bolivia. <https://magistratura.organojudicial.gob.bo/wp-content/uploads/2023/09/Mapa-Judicial-2022-CORREGIDO-4.pdf>

Unidad Nacional de Planificación del Consejo de la Magistratura. (2023). Plan Estratégico Institucional 2021- 2025. Sucre.

Uriel, M. (2018). La infraestructura y su relación con el desarrollo económico de un país: Caso de América Latina y el Caribe. Mexico. [www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/15802/1/tesis.pdf](http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/15802/1/tesis.pdf)

## FORMAS DE CALCULAR EL PRECIO DE VENTA EN LAS EMPRESAS, UNA VISIÓN REFLEXIVA

### WAYS TO CALCULATE THE SELLING PRICE IN COMPANIES, A REFLECTIVE VIEW

**Paula Andrea Gil Carvajal**

paula\_gilca@virtual.ceipa.edu.co

<https://orcid.org/0009-0008-1606-2309>

Fundación Universitaria CEIPA

**Antonio Boada**

antonio.boada@ceipa.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-8882-7680>

Fundación Universitaria CEIPA

#### **Resumen**

Este artículo reflexivo analiza las formas de calcular el precio de venta en las empresas, destacando la complejidad y la importancia estratégica de la fijación de precios. En la introducción, se plantea que fijar precios no solo implica cubrir costos y agregar un margen, sino que es un proceso que debe considerar factores económicos, psicológicos y de mercado para lograr la rentabilidad y competitividad. En el desarrollo, se abordan los elementos que influyen en la determinación de precios, tales como la demanda, la competencia, los costos, el valor percibido y las estrategias de precios (precio basado en costos, valor, penetrativo y premium), resaltando que las políticas de precios deben adaptarse a un entorno empresarial dinámico y cambiante. Además, se menciona la importancia de un análisis sistemático que contempla aspectos financieros y psicológicos para establecer precios adecuados que no requieran posteriores descuentos que desvaloricen el producto. En la conclusión, se enfatiza que, si bien se nombran ciertas fórmulas para calcular los precios, éstas no son estándares para fijar precios, sino que es necesario comprender el producto, el mercado y asignar un valor agregado competitivo que responda a las condiciones del mercado, evitando reducciones innecesarias y asegurando la percepción de valor por parte del consumidor.

**Palabras clave:** fijación de precios, estrategias para fijar precios, métodos para cálculo de precios, margen de contribución, costes y precios.

#### **Abstract**

This paper employs a thorough and methodical approach to examine the methodologies employed by companies in determining their selling prices. It elucidates the intricate nature and strategic significance of pricing decisions within corporate contexts. The introduction posits that pricing strategies should not be regarded as a mere exercise in cost recovery and profit maximization. Rather, it is a multifaceted process that incorporates economic, psychological, and market-related factors to ensure financial viability and competitive positioning. In the development, the elements that influence pricing, such as demand, competition, costs, perceived value, and pricing strategies (cost-based, value, penetrative, and premium pricing) are discussed, highlighting that pricing policies must be adapted to a dynamic and changing business environment. The text further underscores the necessity of a systemic analysis that encompasses financial and psychological dimensions, thereby facilitating the establishment of suitable prices that obviate the need for subsequent discounts, which can lead to the devaluation of the product. The conclusion emphasizes that, while certain price calculations are mentioned, there are not standards for setting prices. Rather, it is essential to understand the product, the market, and assign a competitive added value that responds to market conditions. This approach avoids unnecessary reductions and ensures the perception of value by the consumer.

**Keywords:** Pricing, pricing strategies, pricing methods, contribution margin, costs, and prices.

## Introducción

En el mundo empresarial contemporáneo, la fijación del precio de venta de productos y servicios se ha convertido en una tarea compleja que va más allá de simplemente cubrir costos y agregar un margen de ganancia. La volatilidad constante de los mercados, la diversidad de consumidores y la presión competitiva exigen que los empresarios desarrollen estrategias de precios que consideren factores económicos, psicológicos y de valor percibido. Este artículo propone una reflexión profunda sobre los distintos métodos para calcular el precio de venta, destacando la necesidad de comprender que el precio no es solo un número, sino una herramienta estratégica que influye directamente en la sostenibilidad y el éxito del negocio.

Actualmente, muchas empresas enfrentan el desafío de equilibrar la rentabilidad con la competitividad en un entorno dinámico y cambiante, donde las decisiones incorrectas de fijación de precios pueden resultar en pérdida de clientes o márgenes insuficientes. Esta realidad obliga a los emprendedores y gerentes a adoptar una visión integral que contemple no solo los costos internos, sino también las expectativas del mercado, los comportamientos de los consumidores y las acciones de los competidores. A través de este análisis crítico y reflexivo, se busca generar un entendimiento más profundo que permita a los profesionales establecer precios que agreguen valor, fomenten la diferenciación y aseguren la permanencia en el mercado, elementos indispensables para afrontar la complejidad económica actual. En este sentido, el precio se sitúa como uno de los cimientos fundamentales en la estrategia de comercialización de una empresa ya que puede tener un gran impacto en la percepción de educar a los clientes acerca de la propuesta de valor del producto o servicio proporcionado. Es fundamental que las empresas establezcan precios justos y competitivos para atraer a los clientes y mantenerse rentables. Un precio elevado puede generar la exclusión de posibles clientes, mientras que un precio demasiado bajo puede ser percibido como una falta de calidad. Por lo tanto, es importante encontrar un equilibrio adecuado entre el precio que el cliente experimenta.

El tema de los precios dentro de las empresas no se conoce con convicción y razonablemente ha tenido poca investigación, Cadena L., Javier (2023) en su libro la teoría económica y financiera del precio, plantea “tres disciplinas cuya interacción proporciona las herramientas básicas para una eficiente fijación de precios: la teoría económica, desde el punto de vista de la formación de precios en los mercados con énfasis en la oferta y la demanda, puntos de equilibrio y maximizaciones; la teoría financiera, que requiere fijar precio para proyectar ingresos y calcular márgenes de rentabilidad, entre otros, y el marketing como componente principal del mix para formular planes de mercadeo e interactuar con las demás áreas de la empresa.”

Durante las últimas décadas el precio de ventas ha presentado factores determinantes desiguales, lo que indica que las limitaciones de costes han desempeñado un papel predominante que ha dado lugar a gran parte de los estudios y

métodos que se han desarrollado, no obstante, para plantear un precio correctamente es necesario considerar características que existen dentro del mercado. “La cuenta de resultados de la empresa será la que guíe de forma clara y concisa la determinación de los precios, todo ello condicionado e influenciado por los datos del entorno. El precio tiene una vertiente claramente financiera, pero también psicológica, comercial, de posicionamiento, etc. Y todas esas caras del precio hay que tenerlas necesariamente en cuenta a la hora de establecer el precio final del producto.” Pérez, D., & Pérez, I. (2006) (Millán, D'Aubeterre & Boada, 2011).

## Desarrollo del argumento

Los diferentes determinadores en el precio están enfocados en alcanzar la rentabilidad superior y sostenible y de acuerdo con los planteamientos existen elementos a considerar que se quieren en la elección de opciones en materia de precios, en primer lugar familiarizarse con los gastos constantes de mercadotecnia y distribución que son base para elegir alternativas estratégicas, además, estimar una demanda y comprender factores que inciden sobre los precios, conocer y analizar el ambiente competitivo, establecer objetivos orientados a la política de precio, hallar elementos de mercadotecnia y considerar consecuencias a largo plazo y sus aspiraciones personales de lograr ventajas. “La fijación estratégica de precios a menudo requiere más que un simple cambio de actitud: requiere un cambio relacionado con el momento, la forma y la persona que toma las decisiones en materia de precios” (Thomas T., Reed K. 1995, p.23) (Boada, 2015).

Por consiguiente, “el precio de un artículo o servicio es la resultante entre la demanda del producto y su oferta,” Cuevas Villegas, C. F. (2002). dentro de los cuales se fundamenta variables económicas en relación con oferta y demanda que deben analizarse: costos, competencia y clientes. Thomas T., Reed K. (1995) explica que “la única manera de garantizar una fijación de precios rentable es rechazar rápidamente esas ideas que señalan que un valor adecuado no puede ser capturado para justificar el coste.”

Márquez (2005) explica que “Conocido el rol que los precios tienen en la economía y la organización, gana mayor pertinencia la siguiente interrogante: ¿Por qué es importante tomar decisiones correctas al fijar precios? Los autores reiteran que la pertinencia descansa en el hecho de que los precios representan la única variable del marketing mix que directamente genera ingresos a la organización. Esto es cierto, pero hay que considerar otros elementos. La presencia de presiones ambientales que han ganado fuerza en los momentos actuales también justifica la relevancia de tomar decisiones cuidadosas de precios. La rapidez del proceso tecnológico, la proliferación de nuevos productos, el incremento de la demanda de servicios, la creciente competencia extranjera, cambios en el entorno legal e incertidumbre económica son presiones ambientales que hacen de la decisión de fijación de precios una actividad más compleja para la organización y, que la llevan a alejarse de las prácticas tradicionales y simplistas de fijación de precios.” A medida que las organizaciones reconocen la limitada duración de vida de sus nuevos

productos, de la misma manera se enfrentan a más sensibilidad dentro de la oferta y demanda en los diversos mercados, debido al intenso ritmo en los avances tecnológicos el surgimiento de una gran cantidad de productos sustitutos de empresas extranjeras amenaza con conquistar nuevos mercados conllevan a atender otras decisiones de precios.

### **Enfoques para determinar la fijación de precios**

Las tácticas en los precios empresariales son elecciones internas que una compañía efectúa para determinar el valor monetario de sus productos o servicios, las cuales pueden variar según la estrategia de la empresa y las condiciones del mercado; algunas más comunes son:

- “La fijación de precios basados en costos donde el cálculo de los costos de producción del producto o servicio y la adición de un margen de beneficio establecen el precio final, por esto no puede tener en cuenta el valor que el cliente percibe del producto o servicio.” Córdoba Segovia, C. M., & Moreno Moncayo, D. F. (2017).
- “La fijación de precios basada en la competencia implica establecer el precio en función de lo que están cobrando por productos o servicios similares. La empresa puede optar por fijar un precio más bajo que la competencia para ganar cuota de mercado o un precio más alto para transmitir una imagen de calidad o exclusividad.” Pérez, D., & Pérez, I. (2006). “Si bien podemos decir que el tercer factor determinante del precio de venta es la competencia, en la que se incluyen un conjunto de empresas que compiten en el mercado ofreciendo productos semejantes o alternativos. Estas restringen la participación en el mercado y limitan relatividad en la demanda.” Rosa Díaz, I. M., Rondan Cataluña, F. J., & Díez de Castro, E. C. (2020).
- La fijación de precios orientada a la percepción de valor que el cliente asigna al producto o servicio, en la cual la empresa define el precio en función de lo que el cliente está dispuesto a pagar por la calidad percibida. “Esta política puede resultar en precios más altos que los de la competencia, pero también en una mayor fidelización de los clientes.” Pérez, D., & Pérez, I. (2006).
- La fijación de precios dinámica implica ajustar el precio en función de la demanda y la oferta del producto o servicio. “Es importante que la empresa tenga en cuenta factores como los costos de producción, la competencia, el valor percibido por el cliente y la demanda y oferta del mercado al establecer su política de fijación de precios. Además, la empresa debe evaluar periódicamente su política de fijación de precios para asegurarse de que sigue siendo efectiva en el mercado actual.” Rosa Díaz, I. M., Rondan Cataluña, F. J., & Díez de Castro, E. C. (2020).

### **Políticas de fijación de precios**

A pesar de que la fijación de precios está influenciada por diversos factores internos y externos que requieren un análisis exhaustivo, los cuales influyen en su determinación, en primera instancia, existen varias políticas que la empresa puede emplear según la que mejor se adapte a sus objetivos de negocio y al mercado en el que compite, cabe anotar que, estas tienen sus ventajas y desventajas a la hora de aplicarlas teniendo en cuenta variables y aspectos.

A continuación, vemos algunas políticas que condicionan aspectos importantes para la fijación de precios:

- **Precio de Penetración:** Esta política de fijación de precios consiste en establecer un precio bajo para un producto o servicio en un mercado nuevo o en el que hay mucha competencia, con el propósito de atraer a los compradores y ganar cuota de mercado. Tornatore, A. (2009).
- **Precio de Skimming:** Esta política implica fijar un precio alto para un producto o servicio nuevo o innovador, con el fin de obtener utilidades rápidas de los primeros compradores dispuestos a pagar un precio superior por el producto. de Cossío, F. G. (2009).
- **Precios Psicológicos:** Esta política se basa en instaurar precios que parezcan más atractivos para los consumidores, como precios terminados en números impares, descuentos en porcentaje, etc. (Cifuentes Naranjo, 2014).
- **Precios Dinámicos:** Esta política implica ajustar los precios en función de la demanda y la oferta del mercado, como en el caso de las aerolíneas que ajustan los precios de los boletos en función de la demanda. Tornatore, A. (2009).
- **Precios de Valoración:** Esta política implica establecer precios en función del valor percibido del producto por parte del consumidor, es decir, el precio se basa en la sensación del consumidor sobre la condición y el valor del producto. Tornatore, A. (2009).

Mejía, C. A. (2005). plantea que la empresa también debe considerar variedad de aspectos al establecer su política de precios el cual recomienda seis pasos para llevar a cabo:

- En primer lugar, los objetivos de la fijación de precios es generar ingresos y beneficios para la empresa lo cual se logran a través de supervivencia, además de la búsqueda de mayores ganancias, incremento en la participación, liderazgo en diferenciación, entre otros.
- A sí mismo, al determinar un precio adecuado genera un nivel de demanda que proporciona a las organizaciones una valiosa información y que impacta diferente sobre los objetivos del marketing de las empresas, todo esto con el fin de conocer la elasticidad de la demanda que permite a los directivos tomas decisiones informadas sobre esta relación resultante de precios analizando planes de crecimiento empresarial y potencial de mercado.
- En tercera instancia estimar un límite inferior conllevan a que las empresas puedan esperar cobrar precios que cubran sus gastos de producción, distribución y venta del producto o servicio de manera que se obtenga un justo rendimiento.
- Si bien, analizar de la competencia costos, precios y ofertas es necesario para estimar los mismos precios que puedan rivalizar al competidor y posicionar en el mercado un buen liderazgo, teniendo en cuenta la reacción de los competidores al notar el cambio del mismo.
- Siguiendo con este razonamiento, para escoger un buen método de fijación de precios es necesario comprender las tres “C” estructura de demanda de Clientes, función de Costos y precios de Competidores los cuales establecen diferencias y exclusividad del producto donde la función de precios de los competidores hacen el papel sustitutivo que sirven como orientación, además, los

- costos límite inferiores sirven para evaluar y analizar la reacción de los clientes sobre las características que perciben del producto o servicio.
- El precio final bien definido se debe considerar dentro de varios métodos y factores en lo posible, dado a que reacciones psicológicas, influencias de otros elementos, políticas e impactos genera variables para establecer precios exclusivos y mantener fuerza de trabajo.

### **Influencias en la fijación de precios: factores internos y externos**

En el proceso de determinación de precios, entran en juego dos conjuntos de factores generales que ejercen influencia sobre las decisiones empresariales. Estos se dividen en factores internos y factores externos. Los factores internos engloban aquellos elementos que se encuentran bajo el control directo de la empresa, permitiéndoles realizar ajustes en función de sus objetivos y necesidades. Por otro lado, los factores externos corresponden a aquellos elementos sobre los cuales las empresas tienen un grado limitado de control, ya que están sujetos a influencias y condiciones del entorno que pueden ser difíciles de modificar de manera inmediata o total.

En cuanto a los elementos internos que afectan las decisiones de las compañías, siguiendo el artículo “factores internos que condicionan la fijación de precios” escrito por Eduardo Líberos Cifuentes Naranjo (2014), existen tres factores internos:

- “El primero de los factores internos son los objetivos que debe de plantearse la empresa y deben de estar definidos con precisión puesto que afectaran a sus decisiones futuras, por ello es importante que antes se lleve a cabo un análisis del mercado, del público objetivo y el posicionamiento del producto en el mercado. La futura determinación del precio del producto se verá influenciada en gran medida por el posicionamiento del producto y por los objetivos planteados inicialmente.” Cifuentes Naranjo (2014).
- “El siguiente factor interno a considerar son los costes, los cuales determinan el precio mínimo de un producto o servicio, es decir, las empresas fijarán un precio con el que cubrir los diferentes costes y le añadirán un margen con la intención de obtener beneficios.” Cifuentes Naranjo (2014).
- “El tercer y último factor interno que influye en la fijación del precio es la estrategia de las variables de marketing mix. Es crucial para toda empresa que exista una relación y coordinación entre todas y cada una de las variables del marketing mix.” Cifuentes Naranjo (2014).
- Como expuesto previamente, los factores externos abarcan aquellos elementos sobre los cuales las empresas poseen una capacidad reducida para ejercer influencia y negociación. A continuación, procederé a detallar las diversas categorías de factores externos en función de un artículo de Eduardo Libero “factores externos” que condicionan la fijación de precios Cifuentes Naranjo (2014).

El factor inicial de carácter externo engloba la naturaleza del mercado y la demanda, los cuales fijan un umbral máximo para los precios al reflejar la disposición monetaria de los consumidores. Es esencial considerar así mismos aspectos

como la configuración del mercado, los patrones de consumo, las prácticas habituales y las respuestas de los consumidores ante transformaciones. El entendimiento de estos elementos respaldará a las empresas en la toma de decisiones informadas, evitando decisiones abruptas. (Boada, Millán, Nogueira y D'Aubeterre, 2012).

Las diversas opciones varían según el tipo de mercado. En un contexto de competencia perfecta, como el caso ilustrado por la leche, el escenario implica que ningún vendedor posee una influencia determinante sobre el precio debido a la abundancia de compradores y vendedores. Por otro lado, en situaciones donde la oferta es limitada, algunos vendedores detentan un control absoluto sobre el mercado y, en consecuencia, pueden modificar los precios a su voluntad. La dinámica competitiva del mercado debe ser considerada en términos de que una multitud de competidores impide que una compañía imponga tarifas elevadas. Vale la pena destacar que, si esta variable se maneja eficientemente y los ajustes de precio son implementados en el momento oportuno, se potenciarán los rendimientos y se incrementará la penetración del producto en el mercado.

La consideración de la demanda y la competencia como pilares fundamentales entre los factores externos que una empresa debe afrontar al determinar su estrategia de fijación de precios es indiscutible. No obstante, es esencial tener en mente que existen otros componentes intrínsecos al entorno empresarial que ejercen influencias tanto directas como indirectas en las decisiones de compra adoptadas por los consumidores.

Dentro de este contexto, es crucial reconocer la relevancia de aspectos económicos que revisten gran significado, como la inflación que impacta en el poder adquisitivo de los consumidores, los impuestos que inciden en los costos de producción y, por ende, en los precios finales, así como las normativas gubernamentales que pueden imponer restricciones o directrices a la formación de precios. Además, los tipos de interés desempeñan un papel clave, ya que pueden influir en los patrones de gasto y financiamiento tanto de las empresas como de los consumidores. (Boada, Alzate & Muñoz, 2022). Al considerar este conjunto de elementos, una empresa puede contextualizar mejor sus estrategias de precios, no solo en relación con la demanda y la competencia, sino también con una visión más integral de los factores económicos y regulatorios que rodean su entorno operativo.

### **Impacto de los costos en la consolidación de los precios**

Fijar el precio de venta resulta sencillo para aquellas personas que conocen muy bien cuáles son sus costos fijos y variables, pero no tan fácil para aquellas personas que recién se están integrando en el mundo del emprendimiento ya que puede ser algo confuso estos conceptos y al momento de separar dichos valores. Desde épocas anteriores y hasta la actualidad las empresas persiguen diversos objetivos al llevar a cabo su actividad primordial que son los que determinan el buen funcionamiento de la organización. Por su lado el sacrificio que se debe de realizar para alcanzar dicha finalidad recurre a

la percepción de dichos esfuerzos consientes y necesarios. Por tanto, Faga, H. A. (2006). Indica que “sobre la base de esta definición es posible decir que todos los contenidos que forman parte del precio de venta de una operación o producto, más allá de la Contribución, son costos, puesto que se trata de la adquisición y el consumo de “esfuerzos” que pueden ser valorados en dinero y que son impredecibles para llevar a cabo la operación que nos permita recibir ese precio de venta.” De acuerdo a Herrera Velásquez, B. E., & Zapata Gallego, D., Vahos F., Boada A. (2022). En sus investigaciones basadas en las teorías de varios autores “se consolidan las seis C’S (costos, competencia, consumidor, ciclo de vida, calidad del producto y contribución) como estrategias que le permitirán a los emprendimientos tener unas bases o estructuras sobre las cuales puedan desarrollar las políticas empresariales para la correcta implementación de estos.”

#### **Costos**

El costo como parte del precio de venta se refiere al grupo de gastos y desembolsos que una empresa incurre durante el proceso de producción, distribución y comercialización de un producto o servicio, cuando se establece el precio de venta de un producto, es esencial tener en cuenta estos costos para garantizar que la empresa no solo recupere sus gastos, sino que también obtenga una Contribución que respalde su sostenibilidad y crecimiento. Herrera Velásquez, B. E., & Zapata Gallego, D., Vahos F., Boada A. (2022). Explican que “Es importante que los emprendimientos tengan en cuenta que las fluctuaciones de los costos afectan el comportamiento del precio y para ello se deben identificar muy bien la naturaleza de los tipos de costos como, los costos variables, que varían con los cambios en la dinámica productiva y los costos fijos se asocian a los procesos productivos, independientemente de la producción.” Este enfoque no solo implica la suma de los costos directos, como materiales y mano de obra, sino también los costos indirectos, como alquiler, energía y administración. Además, es vital tener en cuenta aspectos como la competencia en el mercado, la percepción del valor por parte de los clientes y la estrategia de posicionamiento. Tornatore, A. (2009). Indica que “Si los ingresos totales son uno de los causantes del beneficio, los costos son los que llevan a su completa determinación. Los ingresos, son difíciles de predecir por depender de la demanda del mercado. Los costos, en cambio, son de más fácil determinación por depender en mayor medida de los planes de la empresa.”

#### **Competencia**

La competencia es un factor determinante en la fijación de precios en el mundo empresarial. En un mercado competitivo, el precio de un producto o servicio no solo se basa en los costos de producción, sino que también se ve influenciado por cómo se posiciona en relación con los precios de los competidores. La observación de los precios de la competencia es esencial para establecer precios que sean atractivos para los consumidores y, al mismo tiempo, permitan a la empresa mantener su rentabilidad. El análisis de precios de la competencia ayuda a definir estrategias que equilibren la oferta de valor y la competitividad en el mercado, lo que es fundamental para el éxito en entornos comerciales desafiantes.

“Aunque, por lo general, en las economías de mercado se da una situación de libertad de precios, la actuación de la competencia condiciona en buena medida las decisiones sobre fijación de precios.” Tornatore, A. (2009).

Esta comprensión proporciona información vital para posicionar el producto de manera efectiva, ya sea como una oferta de mayor valor a un precio superior, o como una alternativa más asequible. La competencia también influye en la percepción de los clientes sobre el valor y la calidad, lo que a su vez impacta en la flexibilidad de la demanda y en la estrategia de precios. “En situación de monopolio, la empresa puede fijar el precio óptimo, es decir, el que maximiza el beneficio o cualquier otro objetivo. Pero en situaciones de mayor competencia, disminuye la capacidad para fijar el precio que permite alcanzar los objetivos previstos. Tornatore, A. (2009).” En última instancia, considerar y responder a la competencia en la fijación de precios es fundamental para establecer precios competitivos y sostenibles en un entorno empresarial dinámico.

#### **Consumidor**

El consumidor juega un papel fundamental en el proceso de fijación de precios de un producto o servicio. Los comportamientos, preferencias y percepciones del consumidor tienen un impacto significativo en cómo se establecen los precios. Los vendedores deben comprender las exigencias e intereses de los consumidores para establecer precios que reflejen el valor percibido del producto o servicio. “cuando una empresa tiene en cuenta la influencia que sus decisiones de precios pueden ejercer sobre los consumidores y, mas concretamente, sobre sus percepciones de dichos precios, esa empresa está desarrollando actuaciones proactivas.” Díaz, I. M. R., de Castro, E. C. D., & Cataluña, F. J. R. (2013). El valor que un consumidor otorga a un producto o servicio juega un papel crucial en este proceso. Las empresas buscan entender cómo perciben los consumidores la utilidad, la calidad y la conveniencia de lo que ofrecen. Esto les permite fijar precios que se alineen con la facilidad de los consumidores a pagar por dichos atributos. Explica que “en la actualidad, los estrategas reconocen que el enfoque en el producto, los consumidores y el mercado son esenciales para el éxito a largo plazo en los mercados caracterizados por la competencia.”

La colaboración entre el análisis del estilo del consumidor y la estrategia de fijación de precios permite a las empresas mantenerse competitivas y sostenibles en un mercado en constante evolución. Moro, M. L. S. (2003). “el análisis de las necesidades del consumidor facilita, orienta y hace mas satisfactoria la compra y el consumo de los productos.” por tanto también explica que “si estos se adaptan a sus necesidades y los precios fijados son los que están dispuestos a pagar se sentirá más satisfecho”. Moro, M. L. S. (2003).

#### **Ciclo de Vida**

El ciclo de vida de productos y servicios es un concepto esencial en marketing que describe las diferentes etapas por las que atraviesan desde su preámbulo en el mercado hasta su eventual desaparición. Este ciclo consta de varias fases

distintas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Godas, L. U. I. S. (2006). Indica que “El análisis del ciclo de vida de un producto y de todas sus características debería permitir, por tanto, diseñar una política de comercialización adecuada para cada producto y mercado.”

Durante la fase de presentación, el producto o servicio se lanza al mercado y enfrenta un crecimiento lento debido a la falta de conciencia y aceptación por parte de los consumidores. “Al tratarse de un período inicial, tanto ventas como beneficios son bajos. A su vez, debido a su novedad, el desconocimiento del producto por parte de los consumidores es alto y no suelen existir productos competidores.” Godas, L. U. I. S. (2006). En la fase de desarrollo, la demanda comienza a aumentar a medida que más consumidores se familiarizan con la oferta y sus beneficios. En este punto, la competencia puede intensificarse, y las empresas a menudo buscan expandir su participación en el mercado. indica que Godas, L. U. I. S. (2006). “Desde un punto de vista estratégico, el objetivo principal es expandir el mercado.”

La fase de madurez es cuando el producto o servicio alcanza su punto máximo de aceptación y demanda. La competencia suele ser intensa en esta etapa, lo que puede resultar en una presión descendente sobre los precios. Por tanto “la organización debe defender activamente a los productos viejos; los encargados deben considerar modificaciones al producto, a las estrategias y a la mezcla de comercialización.” Barrios, E. (2017). Las empresas buscan mantener el interés del consumidor mediante estrategias de marketing innovadoras y mejoras en el producto.

Finalmente, llegamos a la fase de declive, en la cual la demanda comienza a rebajar debido a cambios en las preferencias del consumidor, obsolescencia o la llegada de alternativas más avanzadas. En esta etapa, las empresas pueden optar por descontinuar el producto o servicio, reemplazarlo con una versión actualizada o buscar nichos de mercado restantes. Sandhusen, R. (2015). Explica que “Según Stanton, Etzel y Walker, la etapa de declinación, medida por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por una de las razones siguientes: 1) Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad. 2) La necesidad del producto desaparece, a menudo por el desarrollo de otro producto. 3) La gente sencillamente se cansa de un producto (un estilo de ropa, por ejemplo).”

#### *Calidad del producto*

“La calidad del producto es un aspecto primordial para la perdurabilidad y el desarrollo de las empresas, considerándose como el factor dinamizador de los procesos internos, que la diferencia del entorno, le permite adaptarse al medio y satisfacer las necesidades del consumidor.” Herrera Velásquez, B. E., & Zapata Gallego, D., Vahos F., Boada A. (2022). La calidad no solo se limita a la funcionalidad del producto, sino que también abarca su diseño, presentación y la experiencia general del cliente al interactuar con él. Un producto bien diseñado y fabricado no solo cumple su propósito de manera efectiva, sino que también genera confianza y fidelidad en los

consumidores. “Cuando se habla de calidad y precio, muchos consumidores comparan el precio de venta con la calidad del producto, es decir existe una creencia de que los productos de mayor precio tienen una calidad superior a los productos que tienen un precio menor. Los consumidores siempre están dispuestos a pagar un precio alto, pero no superior al que está otorgando el producto.” Herrera Velásquez, B. E., & Zapata Gallego, D., Vahos F., Boada A. (2022).

Mantener altos estándares de calidad implica un compromiso constante por parte de la empresa, desde la etapa de desarrollo hasta la postventa. Escuchar y responder a las retroalimentaciones de los clientes es esencial para identificar oportunidades de mejora. “En tal sentido, uno de los principios básicos de la calidad es el enfoque basado en procesos a fin de que exista un orden previamente definido y haga posible manejar uniformidad en la cadena de producción.” Diaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). En última instancia, invertir en la calidad de un producto no solo beneficia a los consumidores, sino que también fortalece la posición de la empresa en el mercado y contribuye a su éxito a largo plazo.

#### *Contribución*

El análisis de los costos en los precios de venta implica una evaluación exhaustiva de los elementos económicos que influyen en la fijación de precios en un entorno empresarial. Los costos directos e indirectos relacionados con la producción, distribución y comercialización de un producto o servicio son factores determinantes en esta ecuación. “Sin embargo, independientemente de si la naturaleza de los costos sea material o no, la estructura de los costos permanecerá inalterada en la mayoría de las actividades del sector económico. Cualquiera que sea la estructura de costos de una empresa indiferentemente de su sector, estará conformada en parte por unos costos fijos y lo restante por costos variables, que a su vez serán únicos para cada empresa según sus necesidades y sus preferencias.” Córdoba Segovia, c. m., & Moreno Moncayo, d. f. (2017)

Si bien, vemos que la fijación de precios en basado en los costos se sitúa como un procedimiento muy común que implica una serie de reglas de conductas aplicados que conforme a estos se alcanza determinando un precio para los productos o servicios con el objetivo de obtener una rentabilidad por encima de los costos. Sin embargo, un aumento de precios para cubrir costos fijos elevados puede reducir las ventas y genera un aumento de los costos unitarios. Thomas T., Reed K. (1995) dice que en lugar de llevar a cabo una fijación de precios como reacción de cubrir los costos y cumplir en materia de beneficios se deben determinar los precios con una actitud de anticipación, reconocer que el establecimiento de precios afecta el volumen de ventas y este afecta los costos.

Dentro de las decisiones de fijar los precios a largo plazo, los costos usualmente son guiados por un enfoque tradicional donde el producto primero es diseñado y producido y su costo es determinado luego de este proceso. Cuevas Villegas, C. F. (2002) indica que “el llamado Costo Objetivo, proporciona una alternativa, al basarse sobre el mercado; con él primero

se estima cuánto querrá pagar el cliente por el nuevo producto. La utilidad requerida por la compañía es restada de este precio de venta estimado para determinar el costo objetivo del producto. Un equipo multifuncional de diseñadores, ingenieros, contadores, personal de mercadeo y gente de producción es responsable de asegurar que se logre la meta. Si en algún momento este equipo tiene claro que no es posible cumplir con el costo objetivo el nuevo producto es abandonado, evitando así lo que sucede muchas veces con el método tradicional del Cost-Plus, donde los clientes pueden no querer comprar al precio fijado por la compañía. Si el precio es alto en opinión del cliente, éste puede decidir comprarle un producto similar a la competencia, o simplemente no comprarlo."

### Opciones para calcular el precio de venta

El cálculo del precio de venta es una tarea crítica para cualquier emprendedor o empresa, ya que tiene un impacto directo en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Para llevar a cabo este proceso de manera efectiva, es fundamental considerar diversos factores y seguir un enfoque sistemático. "La mayoría de las empresas consideran al precio como una decisión táctica que debe tomarse a la hora de lanzar un nuevo producto, o mejorar el desempeño financiero de uno existente." Abad, N. R. (2007)

Una vez que se han reconocido y cuantificado los costos, el siguiente paso es determinar el margen de contribución deseado. Este margen representa la Contribución que el negocio espera obtener por cada unidad vendida. La decisión sobre el margen de contribución puede depender de varios factores, como el posicionamiento del producto en el mercado, la estrategia de la empresa y las expectativas de los inversores. Un margen de beneficio más alto puede ser justificado en casos de productos exclusivos o con alto valor percibido, mientras que productos más competitivos o de alta rotación pueden requerir márgenes más bajos para mantener la demanda.

Un aspecto clave para calcular el precio de venta es realizar un análisis detallado de la competencia. Vázquez, E. F. (2015) indica que "asignar un precio óptimo para el producto muchas veces se interpreta como indicador de la calidad. Basando la fijación de precios en puntos de referencia de la industria y expectativa de ingresos, es esencial para atraer clientes y a la vez maximizar el margen de utilidad sobre las ventas." Esto implica investigar los precios de productos o servicios similares ofrecidos por otras empresas en el mercado. Si el precio propuesto es más alto que el de la competencia, será crucial ofrecer ventajas adicionales que justifiquen ese sobreprecio, como mayor calidad, servicio al cliente excepcional o características únicas. Por el contrario, si el precio es más bajo, se debe asegurar que los costos estén cubiertos adecuadamente y que todavía sea posible alcanzar el margen de beneficio deseado.

Las estrategias de precios también desempeñan un papel crucial en el cálculo del precio de venta. Algunas opciones comunes incluyen el precio basado en costos, que

simplemente agrega los costos y el margen de beneficio deseado; el precio basado en el valor, que considera el beneficio percibido por el cliente al adquirir el producto o servicio; el precio penetrativo, que implica fijar un precio bajo inicialmente para ingresar rápidamente al mercado; y el precio premium, que establece un precio más alto para productos de alta calidad o exclusivos. (Gil & Boada, 2024)

Es fundamental entender que el cálculo del precio de venta no es una decisión estática. Las condiciones del mercado, los costos y la competencia pueden cambiar con el tiempo, lo que requiere una revisión y ajuste periódico de los precios. Mantenerse actualizado con respecto a estos cambios y realizar ajustes cuando sea necesario permitirá mantener la rentabilidad y la competitividad en un entorno empresarial dinámico. Abad, N. R. (2007) explica que "a través de la historia han existido diferentes tendencias para la fijación de precios, todas ellas tácticas que fallan al entender el precio como variable estratégica."

Calcular el precio de venta adecuado implica un análisis detallado de los costos, la competencia, el margen de beneficio deseado y las estrategias de precios. Es un proceso que requiere equilibrio y flexibilidad para asegurar que los productos o servicios sean atractivos para los clientes, al tiempo que se obtengan contribuciones adecuadas para el negocio. Un enfoque cuidadoso en el cálculo del precio de venta contribuirá significativamente al éxito y crecimiento sostenible de cualquier empresa.

Existen varias metodologías que las empresas emplean para establecer los precios finales de sus productos o servicios, los cuales destacamos a continuación:

### La Fijación de precios mediante márgenes impositivos sobre los costos

Esta técnica generalmente se usa en las empresas que tienen precios fijos en sus productos, consta de sumar el porcentaje de margen de utilidad al costo total unitario del producto o servicio y que a pesar de que es un método simple se debe de estimar correctamente un volumen de ventas y producción para la fijación del costo unitario dado a que de lo contrario los precios podrían resultar no realistas. Mejía, C. A. (2005)

$$\text{Precio de venta} = \text{Costo Variable} \times \text{Unidad} * (100\% + \text{Porcentaje de Margen de contribución})$$

**Ejemplo:** un lapicero que cuesta \$1.000, en donde el margen de beneficio (margen de contribución) sea de 30%, el precio final será de \$1.300, calculado de la siguiente manera: \$1.000 \* (100% + 30%).

$$\text{Precio de venta} = \$1000 * (100\% + 30\%) = 1300$$

En esta misma técnica, algunas empresas "adicional" al costo variable por unidad, un complemento proveniente de un promedio de los costos fijos x unidad. De esta manera, la fórmula presentada sería:

$$\text{Precio de venta} = (\text{Costo Variable} \times \text{Unidad} + \text{Promedio Costos Fijos} \times \text{Unidad}) * (100\% + \text{Porcentaje de Margen de contribución})$$

Es importante indicar que esta fórmula refleja simplemente un derivado de la presentada inicialmente, añadiendo un factor estimado de los costos fijos según un “estándar” de unidades a producir. Sin embargo, ambas continúan siendo una forma de cálculo bajo la modalidad de “Margen de contribución o Margen de Contribución impositivo sobre los costos”, estableciendo un cálculo similar al de los impuestos (cálculo de porcentaje impositivo).

**Figura N° 1. Representación del precio como un cálculo donde el margen de contribución se establece de manera impositiva sobre el costo (similar al cálculo de los impuestos).**

COSTO (Ya sea únicamente costo variable por unidad o añadiendo el factor estimado de los costos fijos por unidad producida) (100%)	CONTRIBUCIÓN (30%)
PRECIO (130%)	

Si bien esta técnica se visualiza interesante y muy usada en los emprendedores, tiene la **gran debilidad** que no arroja el valor original del costo si le sacamos un porcentaje de descuento equivalente a la contribución añadida originalmente.

**Ejemplo:** Si tomamos \$1.300 y le sacamos el 30% de descuento, tendremos de resultado \$910, lo que implica un valor inferior al costo original de \$1.000 por el lapicero.

### La fijación de precios por precios vigentes dentro del mercado

Esta técnica consiste en el caso que la empresa fundamenta su propio precio en los “estándares” de su competencia principal, ya sea por encima o por debajo según sea la estrategia comercial, el nivel de competitividad y el posicionamiento que quiera disponer, existen casos donde los costos son difíciles de medir y la respuesta en la competitividad dentro del mercado puede ser incierta pero que representa a su vez una buena solución para las empresas. Mejía, C. A. (2005).

**Figura N° 2.**



**Nota.** Adaptado de Marketing Portafolio (fotografía), Fijacion de Precios Basada en la Competencia, 2023, <https://sites.google.com/>

La competencia por los precios se ha aumentado durante los últimos, esto se debe a que los consumidores tienen mejor conciencia de lo que van a comprar por lo que las empresas deben jugar con sus precios, así mismo los proveedores y fabricantes también se ven obligados a reducirlos.

“La guerra de precios en determinados sectores es tan feroz que lleva a un ajuste continuo de los precios, así como a la salida de empresas que no resisten el envite.” Pérez, D., & Pérez, I. (2006).

La estrategia de fijación de precios se orienta hacia las condiciones del mercado, considerando factores externos para aquellas empresas que introducen nuevos productos al mercado. En este enfoque, el logro de los objetivos de Contribución se alcanza mediante la aplicación de márgenes unitarios elevados en lugar de enfocarse en cuantificar el volumen de ventas. Se puede decir que se utilizan dos tipos de estrategias: la estrategia de descremado la cual solo se puede emplear cuando la demanda es parcialmente inelástica con productos que contienen beneficios o que tienen características únicas que el consumidor valora. Por otro lado, la estrategia de penetración es la que indica alcanzar un acceso amplio en los mercados, pues esto indica que el volumen de ventas incide a que los precios por unidad tienden a ser bajos. Facilitando un rápida adopción y expansión del nuevo producto. Cabe anotar que “la fijación de precios tiene dimensiones psicológicas, también económicas, y por ello es importante tener en cuenta estos aspectos al momento de tomar decisiones en la determinación de este.” Mejía, C. A. (2005)

Ejemplo: si fijamos un precio conforme a lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio, en cuanto a la relación de la demanda directa, si un producto como un lapicero tiene un precio de venta de \$1.000 pero la demanda es muy alta y la oferta es escasa, el precio de este puede aumentar a \$1.500.

De esta manera, esta segunda técnica no posee una fórmula específica para calcular el precio, sino que depende directamente de un monitoreo y seguimiento continuo de los competidores y del mercado.

### Fijación de precios por contribución de costos variables

Esta técnica es usada generalmente por empresas que tienen políticas de descuentos estipulados dentro del área de ventas. Consta de establecer el precio de venta como un valor donde los costos variables representan el complemento del margen de Contribución. (Mejía, 2005). Esta es una forma para calcularlo:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo variable} \times \text{unidad}}{100\% - \text{Porcentaje del Margen de Contribución}}$$

Ejemplo: un lapicero que cuesta \$1.000, en donde el margen de beneficio (margen de contribución) sea de 30%, el precio final será de \$1.428,57, calculado de la siguiente manera:

$$\frac{\$1000}{100\%-30\%} = \$1.428,57$$

Es importante indicar que a diferencia de las fórmulas expuestas en la sección *La Fijación de precios mediante márgenes impositivos sobre los costos*, el costo no representa el 100%, sino el complemento del Margen de contribución o Margen de Contribución en este caso.

**Figura N° 3. Representación del precio como un cálculo donde el costo se establece como un complemento del margen de contribución.**

COSTO (Ya sea únicamente costo variable por unidad o añadiendo el factor estimado de los costos fijos por unidad producida) (100% - 30% = 70%)	CONTRIBUCIÓN (30%)
PRECIO (100%)	

Esta tercera técnica presenta una fortaleza al momento de aplicar directamente descuentos, ya que, al sacar un porcentaje de descuento igual al margen de contribución, tendríamos como resultado el valor del costo inicial del producto.

**Ejemplo:** Si tomamos \$1.428,57 y le sacamos el 30% de descuento, tendremos de resultado \$428,57, lo que implica un valor exacto al costo original de \$1.000 por el lapicero.

### Encuesta realizada a través de una muestra aleatoria simple

La realización de un instrumento de investigación es esencial para obtener datos precisos que respalden el objetivo de nuestro estudio. En esta etapa, diseñamos cuidadosamente preguntas y elementos para recolectar información relevante el cual fue revisado por expertos en el área de empresariado. Un instrumento bien elaborado garantiza la autenticidad y confiabilidad de los datos, permitiéndonos obtener resultados significativos y sólidos para nuestro análisis.

La muestra aleatoria simple es un método fundamental en la investigación y el muestreo estadístico. Consiste en seleccionar al azar un subconjunto de elementos de una población, de manera que cada elemento tenga la misma posibilidad de ser elegido. Este enfoque garantiza que la muestra sea representativa de la población en su conjunto, lo que permite realizar inferencias y generalizaciones con mayor confianza. Casal, J., & Mateu, E. (2003). Explica que el "es el método conceptualmente más simple. Consiste en extraer todos los individuos al azar de una lista (marco de la encuesta). En la práctica, a menos que se trate de poblaciones pequeñas o de estructura muy simple, es difícil de llevar a cabo de forma eficaz."

En el ámbito de la investigación y la evaluación, la validez es un concepto fundamental que se refiere a la precisión y exactitud con la que un instrumento mide aquello que pretende medir. Los instrumentos de validez cualitativa son herramientas diseñadas para obtener datos y perspectivas en profundidad sobre fenómenos complejos y subjetivos, y se centran en comprender las opiniones, experiencias, actitudes y creencias de los participantes en un estudio. Martínez Miguélez, M. (2006) explican que "Cuando una entidad es una composición o agregado de elementos (diversidad de partes no relacionadas), puede ser, en general, estudiada y medida adecuadamente bajo la guía de los parámetros de la ciencia cuantitativa tradicional, en la que la matemática y las técnicas probabilísticas juegan el papel principal; cuando, en cambio, una realidad no es una yuxtaposición de elementos, sino que sus "partes constituyentes" forman una totalidad organizada

con fuerte interacción entre sí, es decir, constituyen un sistema, su estudio y comprensión requiere la captación de esa estructura dinámica interna que la caracteriza y, para ello, requiere una metodología estructural-sistémica."

A diferencia de los instrumentos de validez cuantitativa, que se basan en mediciones numéricas y estadísticas, los instrumentos de validez cualitativa utilizan métodos como entrevistas en profundidad, grupos focales, observaciones participantes y análisis de contenido. Estos enfoques permiten capturar datos cualitativos, es decir, información no numérica, que puede ser más rica y descriptiva, proporcionando una comprensión más profunda y contextualizada de los temas de investigación.

Esta muestra aleatoria simple es especialmente útil en estudios de investigación social, encuestas de opinión, análisis de datos demográficos y en cualquier contexto en el que se desee obtener información precisa y representativa de una población sin introducir sesgos sistemáticos. En este contexto, en el trabajo de investigación realizado, la principal idea fue analizar algunos variables y aspectos que los empresarios y emprendedores utilizan al momento de fijar el precio de su producto o servicio mediante un cuestionario con doce ítems a una muestra de 13 empresarios. En el cuestionario (que se presenta como anexo) se plantean algunos conceptos, metodologías y estrategias que toda empresa debe tener en cuenta.

<https://forms.gle/Ly1kWRcqJwu5mVfA7>

Este cuestionario fue principalmente validado por expertos en el área, con la posterior aplicación a través del Área de Empresariado de CEIPA. En este sentido, luego de un proceso exhaustivo de divulgación, el mismo instrumento fue debidamente diligenciado por 13 organizaciones, las cuales si bien no presentan una muestra estadísticamente suficiente para realizar inferencias, es posible determinar de forma descriptiva el fenómeno de la política de asignación de Precios en los emprendimientos en Antioquia, invitando así a futuras investigaciones de entes organizados a replicar el instrumento en conjunto con organismos como las Cámaras de Comercio, Alcaldías y Gobernaciones.

A continuación, analizaremos los principales resultados extraídos del cuestionario aplicado en los meses de junio, julio y agosto de 2023.

**Tabla N° 1. Composición de la muestra**

Etiquetas de fila	Porcentaje de Encuestados
Ambas	15,38%
Productos	38,46%
Servicios	46,15%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

En la presente tabla se puede evidenciar que, de la muestra recopilada, el mayor porcentaje corresponde a emprendimientos a nivel de servicios.

**Tabla N° 2 método de establecer precios en relación con la competencia.**

¿Cómo establece sus precios en relación con la competencia?	Porcentaje de Encuestados
Precios superiores a los que ofrece la competencia, a fin de destacar los atributos diferenciadores de sus productos o servicios.	38,46%
Precios iguales a los que ofrece la competencia.	30,77%
Costos, segmentación del mercado y experiencia del servicio	7,69%
Cubrir el costo como mínimo	7,69%
Precios inferiores a los de la competencia para generar un impacto en los consumidores.	7,69%
precios según atributos de nuestros productos sin que supere los precios del mercado en gran proporción	7,69%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

En la presente tabla, se puede evidenciar como el 38,46% de los emprendedores establecen Precios superiores a los que ofrece la competencia, a fin de destacar los atributos diferenciadores de sus productos o servicios, mientras que 30,77% se convierte en un seguidor, igualando a los precios de los competidores.

**Ilustración 1**



**Fuente:** resultado propio de mi investigación adaptado de una muestra aleatoria simple

La Ilustración 1 presenta algunas de las fórmulas más utilizadas y comunes para fijar los precios, en la cual los resultados obtenidos indican que el 53,85% de los encuestados usan la primera formula, seguido de un 38,46% quienes eligen aplicar la formula donde se incluyen los costos. Esto indica que los empresarios y emprendedores optan por aplicar metodologías sencillas a la hora de fijar el precio de sus productos o servicios.

En este sentido, es posible observar como casi la mitad de los encuestados (38,46% + 7,69%) indican que utilizan la fórmula donde establecen el Margen de Contribución como una visión impositiva sobre los costos; multiplicando “1 + % Margen de Contribución” o Margen de Contribución. Esto representa un riesgo al momento de realizar descuentos directos, ya que un descuento igual al margen de Contribución daría valores inferiores al costo inicialmente planteado.

**Tabla N° 3. Forma de calcular los precios de venta según la importancia que le da a la fijación del precio para un producto y servicio, y su frecuencia en hacer descuentos.**

Etiquetas de fila	Total de encuestas	Promedio de Qué tanta importancia le da a la fijación del precio final para un producto o servicio nuevo en una escala del 1 al 10 teniendo en cuenta que 1 es poca importancia y 10 demasiada importancia	Promedio de Qué tan frecuente hace descuentos de un producto o servicio una vez que lo lanza al mercado en una escala del 1 al 10 teniendo en cuenta que 1 es poco frecuente y 10 demasiado frecuente
Precio = Costo variable unitario/(100%-% Margen de contribución)	53,85%	9,57	7,28
Precio = Costo variable unitario*(1+% Margen de contribución)	7,69%	9,00	1,00
Precio = (Costo variable unitario + Promedio Costos Fijos x unidad) * (1 + % Margen de contribución)	38,46%	8,80	5,80
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>9,23</b>	<b>6,23</b>

En este sentido, la tabla 3, refleja de manera relevante que los emprendedores que utilizan el margen de Contribución como un elemento impositivo, son los que menos le dan importancia a la fijación del precio final para un producto o servicio; en una escala de 10, ellos lo valoran como 8,8 y 9 versus al 9,57 que valora el precio como un valor donde los costos representa el complemento del margen de Contribución ( $1 - \% \text{Margen de Contribución}$ ). Así mismo, en la misma tabla se evidencia que los emprendedores que utilizan el cálculo del precio donde los costos son complementos del margen de contribución son aquellos que realizan descuentos más frecuentemente a sus productos o servicio, con un promedio de 7,28 en escala de 10.

**Tabla N° 4. políticas que los empresarios y emprendedores tienen en cuenta al momento de fijar el precio de venta de sus productos o servicios**

Etiquetas de fila	Cuenta de Cuáles de estas políticas tiene en cuenta para fijar los precios de sus productos o servicios:
Factores externos como legislaciones, competencia, inflación y demanda.	50,00%
Volatilidad de los precios de los competidores en el mercado.	18,75%
Factores internos como políticas de descuento, promoción y posicionamiento.	18,75%
PRECIO RECOMENDADO POR PROVEEDOR	6,25%
Nivel de innovación	6,25%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

En esta tabla podemos concluir que el 50% de los empresarios y emprendedores consideran mas relevante los factores externos debido a que el entorno comercial y económico puede tener un impacto significativo en la demanda, la competencia y la percepción del valor por parte de los clientes.

**Tabla N° 5. Elementos estratégicos relevantes para establecer los precios de venta**

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Qué elementos estratégicos considera pertinentes para la fijación de precios? selección máxima 3
Costos	31,58%
Competencia	15,79%
Valor percibido por el cliente	15,79%
Segmentación del mercado	13,16%
Estrategia de posicionamiento	10,53%
Objetivos de la empresa	10,53%
Productos importados	2,63%
Total general	100,00%

En la tabla 5 encontramos que el 31,58% de emprendedores y empresarios consideran notable los costos dentro del entorno del mercado adoptando un enfoque proactivo para optimizar procesos y recursos. Además, el 15,79% tuvieron en cuenta la competencia y el valor percibido por el cliente ya que también son factores que desempeñan un papel crucial.

Las tablas y figuras en este contexto nos dan a conocer que los porcentajes obtenidos en cada pregunta indican diferentes puntos de vista y que, dentro de resultados de la muestra aleatoria simple se identificaron diferentes metodologías, características y elementos relevantes que algunos empresarios y emprendedores suelen usar como estrategia al momento de fijar los precios de venta de sus productos o servicios. Estos aspectos muestran la importancia de tener conceptos más generales que infieren dentro del proceso de comercialización. Es importante destacar que hoy en día el mercado que conocemos está en constante cambio y por lo tanto debemos adquirir nuevos conocimientos que nos ayuden a entender mejor la dinámica y proponer un valor diferenciador y competente. Si bien, este estudio realizado comprende que siempre se tienen presentes elementos, políticas, metodologías entre otros, que hacen únicos y exclusivos los tipos de mercados y los productos y servicios que cada empresario o emprendedor comercializa.

## Conclusiones

La fijación del precio de venta en las empresas no debe ser vista como un simple procedimiento mecánico, sino como un proceso estratégico que requiere una profunda comprensión del entorno económico, la competencia y el valor percibido por el cliente.

Reflexionar sobre las distintas formas de calcular el precio

Finalmente, es fundamental reflexionar que, aunque el enfoque basado en costos ofrece una base sólida al considerar los gastos de producción, distribución y otros asociados, fijar los precios únicamente desde esta perspectiva resulta insuficiente; de hecho, este método limita la visión al no incorporar el valor percibido por los clientes ni la dinámica cambiante del mercado, factores que influyen decisivamente en la aceptación y competitividad del producto o servicio. La fijación del precio de venta es, por lo tanto, un proceso complejo que demanda un análisis detallado y un enfoque estratégico integral. Si bien este documento expone tres maneras claras de calcular un precio, no existe una fórmula única aplicable a todas las situaciones; más bien, es necesario combinar diferentes metodologías y ajustar la estrategia a las particularidades y condiciones específicas de cada negocio. De este modo, apoyándose en el análisis de datos, la comprensión profunda del mercado y las preferencias de los clientes, las empresas pueden establecer precios que no solo cubran costos, sino que también maximicen ingresos a través de decisiones estratégicas multifacéticas que integren no solo los costos de producción, sino también el valor percibido por los clientes, las condiciones del mercado y la competencia.

## Referencias Bibliográficas

- Abad, N. R. (2007). Estrategia de precios: un enfoque de mercadeo para los negocios. Universidad Eafit.
- Barrios, E. (2017). Ciclo de vida de un producto y sus estrategias relacionadas. Argentina: Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
- Boada, A.; Millán, A.; Nogueira, J. & D'Aubeterre, M. A. (2012). Perfil discriminante de las compradoras y no compradoras de la marca Vanessa Boulton™, a partir de indicadores de la conducta de compra y las preferencias en la compra de carteras de dama. Publicación en Memorias Arbitradas en el XVI CLAIO/XLIV SBPO. Rio de Janeiro, Brasil. Auspiciado por la Asociación Latino – Iberoamericana de Investigación de Operaciones (ALIO). <http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2012/pdf/arq0040.pdf>
- Boada, A. (2015). Sistema de proyección de demanda. Caso práctico de predicción automatizada en empresas de venta directa. Congreso Virtual Universitario Internacional sobre la comunicación en la profesión y en la Universidad de hoy: Contenidos, Investigación, Innovación y Docencia (CUCIID, 2015). Auspiciado por la Revista Opción, España, Octubre 2015. [https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Boda/publication/290283873\\_sistema\\_de\\_proyeccion\\_de\\_demanda\\_caso\\_practico\\_de\\_prediccion\\_automatizada\\_en\\_empresas\\_de\\_venta\\_directa/links/5695e60008aeab58a9a51362/sistema-de-proyeccion-de-demanda-caso-practico-de-prediccion-automatizada-en-empresas-de-venta-directa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Boda/publication/290283873_sistema_de_proyeccion_de_demanda_caso_practico_de_prediccion_automatizada_en_empresas_de_venta_directa/links/5695e60008aeab58a9a51362/sistema-de-proyeccion-de-demanda-caso-practico-de-prediccion-automatizada-en-empresas-de-venta-directa.pdf)
- Boada, A.; Alzate, I & Muñoz, Y. (2022). La evolución del Homo Economicus: Una revisión de la economía consumista. Boada, A.; Alzate, I.; Muñoz, Y. Revista Lasallista. 2022. Indexada en el Scopus. Scielo. Artículo de Reflexión. Vol. 19(2), pp. 258 - 276. ISSN 1794-4449, Colombia. DOI: 10.22507/rli.v19n2a16. <http://revistas.unilasallista.edu.co/index.php/rldi/article-view/3116/210210766>

- Cadena L., Javier B. (2011). La teoría económica y financiera del precio: dos enfoques complementarios. *Criterio Libre*, 9 (15), 59-80 ISSN 1900-0642
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev.*, 1(1), 3-7.
- Cifuentes Naranjo (2014). Los precios psicológicos. Naturaleza e impacto en el comportamiento del consumidor. Universidad de Zaragoza. <https://core.ac.uk/download/pdf/289977898.pdf>
- Córdoba Segovia, C. M., & Moreno Moncayo, D. F. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Tendencias*, 18(2), 58-68.
- Cuevas Villegas, C. F. (2002). Fijación de precios costo plus (costo más margen) y target costing (costeo objetivo). *Estudios gerenciales*, 18(83), 13-30.
- De Cossío, F. G. (2009). Discriminación de precios. *Revista Auctoritas Prudentium*, (3), 9.
- Díaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36.
- Díaz, I. M. R., de Castro, E. C. D., & Cataluña, F. J. R. (2013). Gestión de precios. Esic Editorial.
- Faga, H. A. (2006). Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores de... Ediciones Granica SA.
- Gil, P. & Boada, A. (2024). Importancia del precio para las estrategias de venta de productos o servicios. Capítulo 3. Pp. 58 – 71. Publicado en el libro: 5ta Semana de la Investigación y la Innovación. Trabajando en red se construye la diferencia. Divulgación de Investigación, Innovación y Consultoría. ISBN 978-958-8752-59-4. Fondo Editorial CEIPA. [https://www.researchgate.net/publication/388180469\\_Importancia\\_del\\_precio\\_para\\_las\\_estrategias\\_de\\_venta\\_de\\_productos\\_o\\_servicios](https://www.researchgate.net/publication/388180469_Importancia_del_precio_para_las_estrategias_de_venta_de_productos_o_servicios)
- Godas, L. U. I. S. (2006). El ciclo de vida del producto. *Offarm*, 25(8), 11-142.
- Herrera Velásquez, B. E., & Zapata Gallego, D., Vahos F., Boada A. (2022). Fijación de precios: Estrategias que todo emprendimiento debe tener en cuenta.
- Marketing Portafolio. (2023). Fijación de Precios Basada en la Competencia (fotografía). Tomado de <https://sites.google.com/>
- Márquez, A. (2005). Una mirada integral a la decisión de precios de la organización. *Visión Gerencial*, (1), 42-52.
- Martínez Miguélez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 07-33.
- Mejía, C. A. (2005). Métodos para la determinación del precio. Documentos Planning. Recuperado de [https://www.planning.com.co/bd/mercadeo\\_eficaz/Agosto2005.pdf](https://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Agosto2005.pdf), 1-4.
- Millán, A.; D'Aubeterre, M. E.; Boada, A. (2011). Experiencias en psicología del consumo para la identificación de perfiles diferenciales y su aplicabilidad en el marketing social. *Memorias Arbitradas en las Primeras Jornadas Venezolanas de Psicología de la Salud*, Ciudad de Maracaibo, Venezuela. Auspiciado por la Universidad Rafael Urdaneta. [https://www.researchgate.net/publication/354552273\\_experiencias\\_en\\_psicologia\\_del\\_consumo\\_para\\_la\\_identificacion\\_de\\_perfiles\\_diferenciales\\_y\\_su\\_aplicabilidad\\_en\\_el\\_marketing\\_social](https://www.researchgate.net/publication/354552273_experiencias_en_psicologia_del_consumo_para_la_identificacion_de_perfiles_diferenciales_y_su_aplicabilidad_en_el_marketing_social)
- Moro, M. L. S. (2003). Los consumidores del siglo XXI. Esic Editorial.
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). El precio. Tipos y estrategias de fijación. *EOI Marketing*, 4, 53.
- Rosa Díaz, I. M., Rondán Cataluña, F. J., & Díez de Castro, E. C. (2020). Gestión de precios. ESIC.
- Sandhusen, R. (2015). Ciclo de vida del producto. Recuperado de: [https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/53790574/Ciclo\\_de\\_Vida\\_del\\_Producto.pdf](https://d1wqxts1xzle7.cloudfront.net/53790574/Ciclo_de_Vida_del_Producto.pdf), 14994, 40847.
- Tornatore, A. (2009). Decisiones sobre el precio. *Decisiones sobre el precio*, 11.
- Velásquez, B.; Gallego, D.; Vahos, F. y Boada, A. (2022). Pricing: Strategies that Every Venture Should Take into Account. *Revisita Baltic Journal of Law & Politics*. Vol. 15, N° 3. Pp 2198-2217, ISSN: 2029-0454. Diciembre 2022, Kaunas, Lithuania. DOI: <https://10.2478/bjlp-2022-002150>
- Vázquez, E. F. (2015). Estrategias de comercialización. *Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos*, 169-195.

# REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA ACADÉMICA SOBRE LA RELACIÓN ENTRE ÉTICA Y CORRUPCIÓN

## SYSTEMATIC REVIEW OF ACADEMIC LITERATURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICS AND CORRUPTION

**Mario Ríos Mayorga**

023300012i@uandina.edu.pe

<https://orcid.org/may-0rcid?orcid=d=0000-0001-9050-5173>

Universidad Andina del Cusco

### Resumen

Este artículo realiza una revisión sistemática de literatura académica sobre la relación entre ética y corrupción, centrada en estudios publicados entre 2010 y 2024, con especial atención a América Latina. El problema abordado es la falta de integración ética en las estrategias anticorrupción, lo que ha generado enfoques fragmentados y poco eficaces en las instituciones públicas. El objetivo es sintetizar el conocimiento existente para proponer estrategias de integridad pública que combatan eficazmente la corrupción institucionalizada. Metodológicamente, se aplicó el protocolo PRISMA, identificando 1,862 registros en bases de datos como Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y Google Scholar. Tras criterios rigurosos de inclusión y exclusión, se analizaron cualitativamente 36 estudios seleccionados.

Los resultados destacan tres ejes temáticos: ética pública y gobernanza; dilemas éticos e institucionalidad; y mecanismos institucionales de integridad. Se evidencia que la ética no solo orienta normativamente, sino que incide en la cultura institucional, la confianza ciudadana y la legitimidad democrática. Las conclusiones subrayan la urgencia de institucionalizar la ética como eje transversal en las políticas públicas, mediante enfoques preventivos, pedagógicos y sostenibles, que integren formación ética, vigilancia efectiva y participación ciudadana.

Palabras clave: Ética pública, corrupción, transparencia

### Abstract

This article conducts a systematic review of academic literature on the relationship between ethics and corruption, focusing on studies published between 2010 and 2024, with a special focus on Latin America. The problem addressed is the lack of ethical integration in anti-corruption strategies, which has led to fragmented and ineffective approaches in public institutions. The objective is to synthesize existing knowledge to propose public integrity strategies that effectively combat institutionalized corruption. Methodologically, the PRISMA protocol was applied, identifying 1,862 records in databases such as Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc, and Google Scholar. Following rigorous inclusion and exclusion criteria, 36 selected studies were qualitatively analyzed.

The results highlight three thematic axes: public ethics and governance; ethical dilemmas and institutionality; and institutional integrity mechanisms. It is evident that ethics not only provides normative guidance but also impacts institutional culture, citizen trust, and democratic legitimacy. The conclusions underscore the urgency of institutionalizing ethics as a cross-cutting theme in public policies, through preventive, pedagogical, and sustainable approaches that integrate ethics training, effective oversight, and citizen participation.

Keywords: Public ethics, corruption, transparency, public management.

## Introducción

La corrupción representa uno de los desafíos más persistentes para las sociedades contemporáneas, afectando la confianza ciudadana, debilitando las instituciones y profundizando la desigualdad (Cortina, 2013). En este contexto, la ética pública emerge como un campo fundamental para analizar las condiciones estructurales que permiten, toleran o impiden actos corruptos (Martínez et al., 2021).

Diversos estudios señalan que la presencia o ausencia de valores éticos en la estructura institucional incide directamente en la frecuencia, tipo y tolerancia de conductas indebidas (Treviño et al., 2014). Sin embargo, el abordaje de esta problemática suele ser fragmentado, predominando los enfoques normativos y jurídicos, con escasa articulación ética o filosófica (Rothstein, 2017).

El Papa Francisco (2015) ha denunciado con firmeza la corrupción como una de las más graves patologías sociales de nuestro tiempo, calificándola como una "llaga putrefacta de la sociedad" que corroea los fundamentos de la convivencia y destruye la esperanza de los pueblos. Para él, la corrupción no es simplemente un acto ilegal o inmoral, sino una degeneración estructural del corazón humano que busca el poder y la riqueza por encima del bien común. El pontífice afirma que "la corrupción es una obstinación del pecado, que pretende sustituir a Dios con la ilusión del dinero como forma de poder", señalando que esta práctica se sostiene en la sospecha, la manipulación y la intriga. Más aún, denuncia que la corrupción crea una cultura de muerte y exclusión que impide la justicia social y perpetúa la desigualdad. Desde su perspectiva ética y pastoral, Francisco no solo llama a combatir la corrupción con leyes y castigos, sino a erradicarla desde la raíz, promoviendo una conversión moral de las personas, instituciones y estructuras del poder. La verdadera lucha contra la corrupción, sostiene, debe comenzar por la educación en valores, la promoción de la transparencia y el fortalecimiento del compromiso ético en todos los niveles del liderazgo.

Intentar definir la corrupción solo desde la perspectiva jurídica sería una visión incompleta. Desde la denominada "Teoría Tridimensional del Derecho" puede entenderse como realidad, norma y valor. Esta teoría fue actualizada por Falcón y Tella (2010), quienes destacan que el enfoque tridimensional no solo tiene una base histórica, sino también sustantiva, y aplica el marco de hecho-norma-valor a diversos temas jurídicos contemporáneos, incluyendo los dilemas éticos de la corrupción. Implica así un problema social, ético, antijurídico y delictivo. Es, en esencia, causa y efecto de una realidad institucionalizada que afecta gravemente el desarrollo social sostenible (Quiroz, 2024).

Si los incentivos para la corrupción están incorporados en la estructura del programa público, la ley penal resulta una respuesta insuficiente. Más bien, la reforma debe abordar los incentivos políticos y económicos subyacentes para ofrecer y recibir sobornos." (Rose-(Ackerman, 2016).

El término 'corrupción' ha llegado a incluir todo gasto público no responsabilizado. En el verano de 2013 los encuestados indicaron que la burocracia del país era corrupta, y el 90 % percibía favoritismo personal como algo habitual para recibir servicios" (Mungiu-Pippidi, 2015).

En resumen, lo que más influye en el bienestar de las personas es que puedan alimentarse de forma saludable, educar a sus hijos y caminar seguros por las calles. Estos resultados no solo se garantizan mediante elecciones libres o constituciones progresistas, sino también por un 'gobierno no corrupto' que funcione correctamente y cuente con lo que algunos autores llaman calidad de gobierno. La imparcialidad, tanto en la entrada como en la salida de las decisiones gubernamentales, es la esencia de la lucha contra la corrupción (Rothstein, 2021).

Estudios del FMI estiman que la corrupción representa cerca del 2% del PBI mundial. (Rose-Ackerman, 2016). Aplicado al Perú, se trata de más de 12 mil millones de soles al año, cifra equivalente a sectores como salud o justicia (Contraloría General de la República, 2016). Según la Contraloría, en 2022 la corrupción causó un perjuicio económico de S/ 24,400 millones, especialmente desde gobiernos regionales y municipales (Contraloría General de la República, 2017).

La corrupción en Perú es percibida como el principal problema nacional. Según Activa Perú, el 46,2% de los peruanos considera a la corrupción como el mayor obstáculo del país (Huber, 2016). Tiene efectos devastadores en las instituciones, la labor de los funcionarios y en los derechos ciudadanos, limitando el desarrollo del país y afectando directamente la calidad de vida de los más vulnerables (Rodríguez Vásquez et al., 2012).

Esta revisión sistemática tiene como propósito sintetizar el conocimiento científico acumulado sobre la ética y la corrupción, identificando patrones, enfoques teóricos, tendencias empíricas y propuestas prácticas (Page et al., 2021). A través de ello, se busca contribuir con una base sólida para diseñar estrategias más eficaces y éticamente fundamentadas contra este fenómeno (OECD, 2018).

Finalmente, este artículo busca cubrir esa brecha mediante una revisión sistemática de literatura científica que relacione directamente la ética con la corrupción, incorporando tanto marcos teóricos como hallazgos empíricos (Villoria & Jiménez, 2012). Se espera contribuir a una comprensión más amplia e integral del fenómeno, desde una mirada ética y aplicada (Camps, 2011).

## Metodología

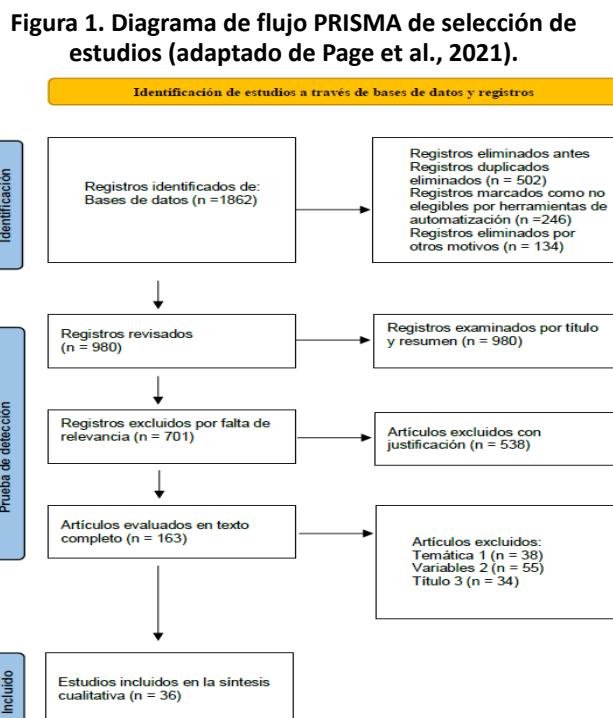
La presente revisión sistemática sigue los lineamientos del protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2021) para garantizar transparencia y replicabilidad en la revisión, que permite realizar un análisis exhaustivo. La estrategia metodológica se sustentó en una revisión de artículos científicos publicados entre 2010 y 2024 en bases de datos reconocidas: Scopus, Web of Science, SciELO, Google Scholar

y Redalyc (Montoya Vivanco, 2012). Se utilizaron combinaciones de palabras clave como 'ética pública', 'corrupción institucional', 'transparencia', 'valores', 'gobernabilidad' e 'integridad'. Los operadores booleanos AND y OR facilitaron la delimitación temática. Se incluyeron estudios en español e inglés, con acceso a texto completo, que abordaran explícitamente la relación entre ética y corrupción (Leonarte, 2014). El proceso se desarrolló en cuatro fases: (1) identificación, (2) selección, (3) elegibilidad y (4) inclusión (Page et al., 2021). De un total inicial de 1,162 registros, 980 se conservaron tras eliminar duplicados, luego de una revisión por títulos, resúmenes y lectura completa, 163 fueron considerados elegibles. Finalmente, se incluyeron 47 estudios rigurosamente validados para el análisis cualitativo (OECD, 2018), investigaciones para el análisis final. Estos fueron organizados según temas recurrentes, tipo de enfoque, región de estudio, y tipo de institución analizada.

Los criterios de inclusión fueron: (1) publicaciones académicas revisadas por pares; (2) artículos entre 2010 y 2024; (3) investigaciones empíricas, teóricas o revisiones con enfoque en ética y corrupción; (4) textos en español o inglés. Se excluyeron documentos de opinión, notas de prensa, editoriales y tesis sin validación académica (Page et al., 2021). Los criterios de inclusión fueron: investigaciones empíricas, teóricas o de revisión; pertinencia temática directa con el objeto de estudio; publicación entre 2010 y 2024. Se excluyeron ensayos sin revisión por pares, documentos institucionales sin respaldo metodológico y artículos duplicados (OECD, 2018). Los resultados se sistematizaron en función de sus enfoques metodológicos, dimensiones e indicadores analizadas y aportes a la comprensión del fenómeno (Martínez et al., 2021). Asimismo, se organizó una matriz comparativa que resume autores, enfoques y hallazgos clave (Villoria & Jiménez, 2012).

## Anexo A: Diagrama PRISMA

Diagrama de flujo PRISMA 2020 que incluyeron búsquedas únicamente en bases de datos y registros



## Anexo B: Tabla de los 36 fuentes referidos

Autor	Año	Referencia	Eje Temático	Enfoque	Hallazgos Clave
Ackerman, J.	2016	La corrupción como problema cultural. FCE.	Corrupción y cultura política	Teórico	La corrupción se arraiga en factores culturales que deben ser comprendidos para su combate.
Anechianco, F.	2021	The ethics of corruption control. SUNY Press.	Ética pública	Teórico	Propone un enfoque ético sistemático para enfrentar la corrupción desde el control institucional.
Arellano-Gault, D.	2018	Corrupción en América Latina: Un análisis institucional. CLAD.	Corrupción institucional	Analís institucional	Explica cómo el diseño institucional influye en el grado de corrupción en la región.
Arroyo Gómez, Y.	2011	Juicio Político en México, como forma de combatir la corrupción..	Responsabilidad política	Estudio normativo	El juicio político como mecanismo para sancionar a funcionarios de alto nivel por corrupción.
Camps, V.	2011	La educación como virtud cívica. En Marina, J.A. (Ed.) Ariel.	Educación cívica y ética	Ensayo filosófico	Destaca la importancia de la educación moral para el desarrollo de sociedades democráticas.
Carbonell, Miguel	2010	Corrupción judicial e impunidad. UNAM.	Corrupción judicial	Criticó	Identifica la impunidad como motor del deterioro judicial en contextos corruptos.
Contraloría General de la República	2016	Resolución N° 120-2016-CG.	Gestión pública y transparencia	Normativo-administrativo	Fortalece el seguimiento a las recomendaciones de auditoría para combatir la corrupción.
Contraloría General de la República	2017	Resolución N° 222-2017-CG.	Gestión pública y control	Normativo	Implementación de políticas internas para mayor control y rendición de cuentas.
Contraloría General de la República	2022	Informe anual sobre corrupción en Perú.	Corrupción en el Perú	Informe institucional	Presenta un diagnóstico actualizado del avance y retrocesos en el control de la corrupción.
Dargent, E. H.	2015	Technocracy and democracy in Latin America. Cambridge UP.	Tecnocracia y gobernanza	Político-institucional	La tecnocracia puede fortalecer o debilitar la rendición de cuentas democrática.
Francisco	2015	Discurso a los participantes del Consejo Pontificio Cor Unum. Vaticano.	Ética cristiana y corrupción	Doctrinal	Condena la corrupción como pecado social que destruye la esperanza y la justicia.
Huber, L. H.	2016	Corrupción y transparencia en el Estado peruano. CIES-PUCP.	Transparencia y administración pública	Informe técnico	Evaluó políticas y niveles de transparencia institucional en el Perú.
Leonarte, Juan Carlos	2014	Acceso a la información pública, excepciones y responsabilidades.	Acceso a la información	Jurídico	Analiza límites legales y responsabilidades vinculadas al derecho a la información.
Lipsky, M.	2010	Street-level bureaucracy. Russell Sage Foundation.	Burocracia y ética funcional	Teórico	Estudia cómo los burocratas influyen en la aplicación real de políticas públicas.
Martínez et al.	2021	Ética pública y políticas anticorrupción en América Latina.	Ética pública	Revisión crítica	Explora la relación entre prácticas éticas y efectividad de políticas anticorrupción.
Montoya Vivanco, Iván	2012	Estudios críticos sobre delitos de corrupción en Perú. PUCP.	Derecho penal y corrupción	Criticó	Analiza tipos penales y su aplicación en casos de corrupción en el país.
Mungu-Pippidi, A.	2015	The quest for good governance. Cambridge UP.	Gobernanza	Comparativo	Proporciona un modelo para evaluar la calidad institucional y la lucha anticorrupción.
OECD	2018	Integrity for Good Governance in Latin America.	Gobernanza e integridad pública	Política pública	Recomienda mecanismos para fortalecer la integridad gubernamental en la región.
OECD	2019	Integridad pública en América Latina.	Ética e integridad	Informe técnico	Muestra avances y desafíos en políticas de integridad pública en América Latina.
Orozco et al.	2020	Ética y corrupción en gobiernos locales. Revista CLAD.	Gobiernos locales	Estudio de caso	Analiza prácticas éticas y casos de corrupción en administraciones locales.
Page et al.	2021	The PRISMA 2020 statement BMJ.	Metodología de investigación	Metodológico	Presenta pautas actualizadas para la realización de revisiones sistemáticas.
Rodríguez Vásquez et al.	2012	Estudios críticos sobre los delitos de corrupción PUCP.	Corrupción penal	Criticó	Discute el tratamiento legal de la corrupción de funcionarios públicos.
Rose-Ackerman, S.	2016	Corruption and Government. Cambridge UP.	Corrupción sistémica	Global	Explora las causas estructurales de la corrupción y sus soluciones institucionales.
Rothstein, B.	2018	The quality of government. University of Chicago Press.	Calidad institucional	Teórico-empírico	Relaciona confianza ciudadana, legitimidad y control de la corrupción.
Quiroz, A. W.	2024	Historia de la corrupción en el Perú (3.ª ed.). IEP.	Corrupción histórica	Histórico	Documenta patrones históricos de corrupción en el Perú.
Quiroz N., Alfonso	2013	Historia de la corrupción en el Perú IEP.	Historia y corrupción	Histórico	Revisión exhaustiva de prácticas corruptas desde la colonia hasta el siglo XXI.
Tantaleán Arbulú, Javier	2020	La gobernabilidad y el levantamiento guanero. BCRP.	Gobernabilidad	Histórico-político	Analiza tensiones entre recursos naturales, poder y gobernabilidad.
Transparency International	2023	Índice de percepción de la corrupción 2022.	Corrupción internacional	Ranking anual	Presenta comparativos globales sobre percepción de corrupción en gobiernos.

Treviño et al.	2014	Behavioral ethics in organizations. Journal of Management.	Ética organizacional	Revisión teórica	Estudia cómo los factores individuales y contextuales afectan decisiones éticas.
Villoria y Jiménez	2012	La corrupción en España (2004-2010). REIS.	Corrupción comparada	Estadístico-analítico	Ánalisis de percepción, frecuencia y efectos de corrupción en España.

**Nota:** Elaboración propia en base a citas y referencias del artículo.

## Resultados

Después de analizar 1,862 artículos académicos relacionados con la temática, y tras aplicar rigurosos criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 36 estudios relevantes y confiables, obtenidos principalmente de bases de datos como Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar. Estos trabajos permiten abordar la corrupción desde diversas perspectivas, integrando enfoques éticos, jurídicos, institucionales y culturales. A continuación, se presenta un análisis crítico y comparativo de estos artículos seleccionados, organizados en ejes temáticos clave. Esta discusión busca identificar patrones recurrentes, dilemas éticos fundamentales y propuestas institucionales relevantes, con el objetivo de ofrecer una comprensión más integral del fenómeno de la corrupción y su vínculo con la ética pública. “La corrupción es, hasta la actualidad, uno de los problemas más preocupantes para la población peruana y afecta directamente la legitimidad de las instituciones públicas. Una manera de medir la incidencia de la corrupción en un país es a través del índice de percepción. Si bien esta medición puede reflejar cierta subjetividad, es importante tenerlo en cuenta.” IDEHPUCP (2020) es entonces, en primer lugar, causa y efecto de una realidad social siendo un fenómeno real o más bien social institucionalizado más o menos en distintas sociedades y latitudes, que atenta contra el desarrollo social sostenible y que permite a una o más personas enriquecerse indebidamente a costas de los demás (Quiroz, 2024).

La corrupción es un problema grave que afecta a muchos países, incluyendo el Perú. Según una encuesta realizada por Activa Perú, el 46,2% de los peruanos considera la corrupción como el principal problema del país (Huber, 2016). La corrupción es uno de los principales obstáculos para el desarrollo socioeconómico, la consolidación de un Estado eficaz y eficiente, y el fortalecimiento de la democracia (Rose-Ackerman, 2016).

La corrupción afecta a las instituciones del Estado, la labor de los funcionarios y la vida cotidiana de los ciudadanos. Lejos de ser un fenómeno aislado que se circumscribe solo a las altas esferas del poder político o económico, es clara también su incidencia en los derechos de la gente, el desarrollo del país y la reducción de la pobreza (Defensoría del Pueblo, 2013). De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, el costo anual de la corrupción alcanza casi el 2% del producto bruto interno (PBI) mundial (FMI 2016: 5). Si se aplica este porcentaje al PBI peruano (S/ 648.719 millones), se obtiene la cifra de S/ 12.974 millones como costo anual de la corrupción. Este monto representa aproximadamente el 9% del presupuesto nacional para el año 2017, monto equiparable al que el Estado destina para la salud (10%) y mayor a lo invertido en protección social (4%), el orden público y la seguridad (7%), y la justicia (4%).

(Contraloría General de la República, 2016).

La corrupción en los niveles subnacionales es un problema grave en el Perú. Un estudio realizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú identificó casos de corrupción en gobiernos regionales del país entre 2011 y 2014 (Rodríguez Vásquez et al., 2012). El informe describe los mecanismos de interacción entre los agentes del gobierno subnacional y los actores privados, y destaca la debilidad del sistema de vigilancia en la detección de estos casos (Huber, 2016).

De acuerdo con el Observatorio Anticorrupción de la Contraloría General de la República, durante el año 2022, la corrupción habría ocasionado al Perú un perjuicio económico de S/ 24,400 millones aproximadamente, de ellos, el 56% (S/ 13 721 millones) fue provocado por los gobiernos regionales y las municipalidades (Contraloría General de la República, 2017).

Para abordar este problema, es necesario realizar un diagnóstico detallado de las causas y consecuencias de la corrupción en el país. Además, se deben proponer medidas concretas para prevenir y combatir la corrupción en todas sus formas (OECD, 2018).

### Contexto histórico

La corrupción en el Perú tiene una larga data histórica. Su origen se remonta a los albores del régimen colonial, en el siglo XVI. Durante la Colonia, la corrupción se manifestó en la explotación de los recursos naturales y en la apropiación indebida de los bienes del Estado por parte de los funcionarios españoles (Quiroz, 2024).

En la época republicana, la corrupción se ha manifestado en diferentes formas, como el tráfico de influencias, el soborno, el nepotismo y el enriquecimiento ilícito. Algunos de los casos más emblemáticos de corrupción en la historia reciente del Perú incluyen el gobierno de Alberto Fujimori, que estuvo marcado por la corrupción y la violación de los derechos humanos (Quiroz, 2013).

En la época republicana, la corrupción se ha manifestado en diferentes formas, como el tráfico de influencias, el soborno, el nepotismo y el enriquecimiento ilícito. Algunos de los casos más emblemáticos de corrupción en la historia del Perú incluyen:

El caso de la consolidación de la deuda a partir de los ingresos de la Era del Guano: Este caso ocurrió entre 1840 y 1880 y se estima que fue uno de los primeros casos de corrupción política en el Perú (Quiroz, 2024).

Es considerado como uno de los más importantes desde su formación como república, en donde el comercio de recursos del guano y salitres sobresalieron los escándalos de corrupción Tantaleán Arbulú, Javier (2020). El estudio de Proética (2024) presenta una radiografía alarmante de la evolución de la corrupción en el Perú: el país registró su mayor caída en el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de Transparency International desde 2012, descendiendo del puesto 101

al 127, con una puntuación que pasó de 33 a 31 entre 2023 y 2024. Este deterioro de cinco puntos en dos años refleja la desactivación de equipos especializados en la lucha anticorrupción y la aprobación de leyes que favorecen la impunidad. Actualmente, Perú se encuentra entre los países con peor desempeño anticorrupción en América Latina, situándose justo por encima de México entre los aspirantes a la OCDE.

Tantaleán Arbulú, Javier (2020). *La gobernabilidad y el leviatán guanero*. BCRP. p. 46. ISBN 978-612-326- 006-4. Consultado el 8 de noviembre de 2022. «De los estudios realizados en los que se la compara con otros períodos republicanos, se desprende que la era del guano y del salitre tuvo un nivel de corrupción descomunal y excepcional.»

**El gobierno de Augusto B. Leguía:** Durante su gobierno (1908-1912 y 1919-1930), se produjo una gran cantidad de obras públicas, pero también se registraron casos de corrupción y enriquecimiento ilícito (Quiroz, 2024).

**El gobierno de Fernando Belaúnde:** Durante su segundo gobierno (1985-1990), se registraron varios escándalos de corrupción, como los casos Guvarte, Mantaro-Pachitea, Volmer, Villa Coca, Cooperación Popular, Aeroperú, entre otros (Quiroz, 2013).

El fallecido presidente Alan García estuvo involucrado en varios casos de corrupción durante sus dos mandatos presidenciales. Algunos de los casos más emblemáticos incluyen:

**El caso Mirage:** En 1993, el entonces senador Carlos Malpica denunció a Alan García de recibir en 1986 una coima de más de US\$ 100 millones por frustrar la compra de 26 aviones Mirage 2000 que firmó el ex presidente Fernando Belaunde Terry. García firmó un nuevo contrato y solo compró 12 Mirage y un simulador a un precio superior que el estipulado en el primer contrato de Belaunde (Quiroz, 2013).

Según Andy Philipps (2018) politólogo peruano, analiza la corrupción como un “problema de acción colectiva”, subrayando que no es un mal aislado de unos pocos, sino una falla sistemática donde la falta de confianza ciudadana y las debilidades institucionales facilitan prácticas corruptas. Según este autor «el verdadero desafío para América Latina y en particular el Perú es reconfigurar las instituciones de forma que generen una cultura de integridad, donde la ciudadanía confíe en que los actores públicos actúen con transparencia y responsabilidad».

En su trabajo *Corrupción, ética y función pública en el Perú*, Herbert Ramón (2014) ofrece una reflexión profunda sobre cómo la corrupción se manifiesta dentro de las estructuras estatales, argumentando que no se trata únicamente de un problema jurídico, sino de una degradación ética institucionalizada. Señala que la corrupción implica una “desviación de los fines públicos” y se convierte en una práctica cotidiana que erosiona la legitimidad del Estado. Ramón destaca que los funcionarios públicos que incurren en actos corruptos no solo violan la ley, sino también los principios éticos fundamentales del servicio público, lo que afecta gravemente la confianza

ciudadana. Propone una ética pública basada en la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas como elementos esenciales para revertir este fenómeno.

El economista y contralor general del Perú, Nelson Shack (2022), ha sido una voz técnica y crítica frente al impacto económico de la corrupción en el país. En su publicación sobre el “tamaño de la corrupción”, señala que durante ese año el Perú habría perdido aproximadamente 25,000 millones de soles debido a prácticas corruptas e inconductas funcionales, equivalentes al presupuesto de sectores claves como salud o educación. Shack advierte que la corrupción no es solo un tema penal o administrativo, sino un problema estructural que debilita la eficiencia del Estado, agrava la desigualdad y socava la confianza de los ciudadanos en las instituciones. Por ello, propone un enfoque preventivo con énfasis en el fortalecimiento del control interno, el uso de tecnologías de transparencia y el involucramiento activo de la ciudadanía.

El abogado penalista y académico Iván Montoya (2012) ha liderado investigaciones relevantes sobre delitos de corrupción en el país. En su obra editada *Estudios críticos sobre los delitos de corrupción en el Perú*, reúne diversas investigaciones que analizan desde el plano ético, jurídico y político cómo la corrupción se ha institucionalizado en diferentes niveles de gobierno. Montoya argumenta que existe una debilidad en la arquitectura ética del Estado, lo que permite que la corrupción se normalice y que los funcionarios prioricen intereses personales por encima del interés público. A través de estudios de caso, evidencia que los vacíos legales, la impunidad y la captura de instituciones por redes clientelistas generan condiciones propicias para el abuso de poder. Propone una reforma ética de la administración pública que combine sanción, formación y prevención.

Los estudios de Villoria y Jiménez (2012) son muy importantes por su aporte al análisis de las redes institucionales corruptas. Ellos sostienen que la corrupción en contextos como el peruano no responde simplemente a la acción de “manzanas podridas”, sino a estructuras funcionales que permiten, toleran o incluso incentivan comportamientos deshonestos. En el Perú, su modelo ha sido aplicado para explicar cómo los incentivos negativos, la falta de vigilancia ciudadana y la débil cultura ética favorecen la repetición de prácticas corruptas. Su análisis ha servido para impulsar diagnósticos institucionales y propuestas de indicadores éticos aplicables a la gestión pública peruana.

En un artículo publicado por la Revista del Poder Judicial (2022), se examina el incremento sostenido en las denuncias por corrupción en el país, y se argumenta que esta mayor visibilidad obedece tanto a un aumento en los actos irregulares como a una mejora en los mecanismos de denuncia. El texto sostiene que el Perú enfrenta una corrupción estructural, con patrones que se repiten en diferentes gobiernos y niveles del Estado, alimentada por la debilidad institucional, la falta de ética pública y la impunidad. El artículo concluye que es urgente reformar la cultura institucional y profesionalizar el servicio público con un enfoque ético transversal que vaya

más allá del cumplimiento normativo.

**El caso de los Petroaudios y BTR:** El escándalo de los petroaudios también alcanzó al ex presidente García. Las interceptaciones telefónicas ilegales en las que se escuchaba a funcionarios de la administración de García traficar con sus influencias para otorgar contratos con el Estado. Los implicados en el caso fueron Alberto Químero de Perupetro y el aprista Rómulo León, a quienes el país se les escuchó hablar de “aceitadas” para conseguirle favores a la empresa petrolera noruega Discover Petroleum Company (Quiroz, 2013).

**El caso Baguazo:** En junio del 2009, durante el segundo gobierno de Alan García, ocurrió un enfrentamiento entre policías e indígenas en la zona conocida como la ‘Curva del Diablo’ que se denominó el Baguazo. El Gobierno había ordenado desalojar a los nativos que llevaban 45 días bloqueando la carretera Fernando Belaunde. Este hecho originó que los nativos respondan de forma radical. El resultado del enfrentamiento fue 33 muertos (20 oficiales y 10 civiles). El conflicto también tuvo como consecuencia la desaparición de Felipe Bazán Soles, mayor de la Policía. Los congresistas de oposición de entonces y organizaciones civiles intentaron trasladar la responsabilidad de los hechos al ex presidente García (Quiroz, 2013).

Los 36 artículos seleccionados permitieron agrupar los hallazgos en tres ejes analíticos centrales, cada uno con abordajes teóricos y empíricos diferenciados:

- i. Ética pública y gobernanza: Este eje reúne estudios que examinan la ética institucional, los códigos de conducta, el liderazgo moral y la cultura organizacional como fundamentos para fortalecer la gobernanza democrática. Las investigaciones subrayan que el desempeño ético de las instituciones depende de valores explícitos, ejemplaridad en el liderazgo y una cultura organizacional orientada al servicio público (Camps, 2011). Asimismo, se valoran experiencias exitosas de formación ética en el sector público (Dargent, 2015).
- ii. Dilemas éticos en contextos corruptos: Aquí se incluyen investigaciones que analizan las tensiones morales que enfrentan los funcionarios al operar en entornos marcados por normas permisivas o estructuras institucionales débiles. Se documentan casos en los que los valores personales entran en conflicto con las prácticas institucionalizadas, así como el impacto del silencio administrativo, la obediencia jerárquica y la lealtad institucional mal entendida (Rodríguez Vásquez et al., 2012). Según Alvarado Silva y Paca Pantigoso (2022), en contextos de corrupción sistemática, la ética se ve relegada a un plano declarativo, sin mecanismos efectivos que respalden su ejercicio práctico.
- iii. Mecanismos institucionales de integridad: Este eje agrupa estudios que identifican prácticas organizacionales orientadas al control ético y la prevención de la corrupción. Se destacan unidades de integridad, sistemas de denuncias, auditorías éticas, comités de cumplimiento y formación continua en valores públicos. Estas

herramientas han demostrado ser eficaces para reducir las conductas ilícitas en entornos institucionales con supervisión ética sistemática (Villoria & Jiménez, 2012; OECD, 2018).

En general, los hallazgos coinciden en que la ética fortalece las políticas anticorrupción, aunque su impacto depende del compromiso real de las autoridades, el entorno político y el involucramiento ciudadano (Rose-Ackerman, 2016).

## Discusión

Los estudios revelan que la corrupción no es solo un acto delictivo, sino un fenómeno estructural sostenido por la cultura institucional, la debilidad del control social y la falta de formación ética. Autores como Cortina (2013) y Rose-Ackerman (2016) coinciden en que la ética pública debe permear las estructuras estatales más allá de los marcos normativos, fortaleciendo la ciudadanía activa y el liderazgo moral (Dargent, 2015).

Rubén Gómez-Sánchez Soto (2025) según este profesor de la Universidad Nacional de Ingeniería describe la “crisis ética” del Perú como un fenómeno estructural en el cual decisiones clave del liderazgo público han fallado en cumplir con la Visión Perú 2050, debido a la priorización de intereses particulares por sobre el bien colectivo. Identifica un debilitamiento progresivo de la transparencia, equidad y responsabilidad ciudadana, lo que provoca una erosión de la confianza pública y una asignación de recursos que exacerbaba la desigualdad y la corrupción. Propone un sistema de toma de decisiones ético-institucional con etapas claras como percepción, razonamiento, coordinación, aplicación y evaluación que implique no solo tecnocracia, sino una auténtica formación moral de los servidores públicos.

Francisco Merino Amand (2017). En su libro Ética para la función pública. De la indiferencia al reconocimiento, Merino Amand reflexiona críticamente sobre la desconexión entre las normas éticas formales y el comportamiento real de los funcionarios en Perú. Sostiene que muchas políticas anticorrupción fallan porque no abordan la raíz del problema: la indiferencia institucional y la ausencia de un compromiso ético genuino. Propone una ética pública aplicada que integre la dimensión moral con la administración eficiente, fomentando el reconocimiento de la vocación del servidor público y construyendo una cultura institucional que trascienda sanciones y enfatice la responsabilidad colectiva.

Úrsula Alvarado Silva & Flabio Paca Pantigoso (2022). Este estudio, mediante revisión sistemática, enfatiza que la ética del servidor público es pivotal para garantizar una gestión eficiente y eficaz en el marco de instituciones estatales. Tras analizar artículos publicados entre 2011 y 2021, concluyen que la aplicación de principios éticos, deberes morales, prohibiciones y valores favorece significativamente la operatividad institucional. Sin embargo, advierten que, en contextos de alta corrupción, estos principios suelen ser letra muerta debido a la falta de mecanismos efectivos de cultura ética y control ciudadano

El análisis comparado muestra que, en contextos con baja fiscalización y limitada participación ciudadana, la corrupción se profundiza (Huber, 2016). Por tanto, la ética pública debe institucionalizarse a través de políticas transversales, indicadores de cumplimiento y sistemas de incentivos éticos (Martínez et al., 2021).

Los estudios analizados convergen en señalar que la ética no debe entenderse como una dimensión secundaria de la gestión pública, sino como un eje estructural que define la legitimidad institucional (Camps, 2011). En aquellos contextos donde la corrupción se ha naturalizado, la ética ofrece una vía para resignificar el ejercicio del poder desde el servicio al bien común (Cortina, 2013).

Uno de los aspectos más discutidos en la literatura es la necesidad de pasar de códigos éticos simbólicos a mecanismos efectivos de vigilancia y evaluación del comportamiento ético (OECD, 2018). Asimismo, se reconoce que la ética debe ser transversal a los procesos formativos, tanto en el ámbito académico como en la capacitación continua dentro de las instituciones (Bautista, 2009).

La presión del entorno, los incentivos institucionales y la percepción de impunidad influyen en el comportamiento ético (Treviño et al., 2014). Por ello, se destaca la importancia de crear culturas organizacionales que premien la integridad y sancionen efectivamente la transgresión, más allá del cumplimiento legal mínimo. Villoria, M. & Jiménez, F. (2012) Ambos autores sostienen que los dilemas éticos persisten en contextos donde la estructura institucional no establece reglas claras o cuando las élites políticas promueven discursos éticos sin aplicar esos principios en su gestión. Esta incoherencia favorece la impunidad, desmoraliza al personal público y erosiona la confianza ciudadana.

## Conclusiones y Recomendaciones

Esta revisión sistemática ha permitido sistematizar la producción científica sobre ética y corrupción en instituciones públicas, destacando que la ética no solo es una herramienta de prevención, sino también un elemento estructural para fortalecer la democracia y la justicia social (Cortina, 2013).

La corrupción es un fenómeno complejo que requiere ser abordado desde un enfoque ético, jurídico y social (Carbonell & Vázquez, 2003). Esta revisión sistemática confirma que los países que han institucionalizado la ética en sus políticas públicas muestran mejores resultados en control de corrupción (OECD, 2018).

Las principales conclusiones son: (1) la ética pública requiere institucionalización efectiva (Camps, 2011); (2) los dilemas éticos deben ser abordados mediante formación continua y reflexión crítica (Bautista, 2009); (3) los mecanismos de integridad necesitan respaldo político, recursos y participación ciudadana para funcionar (Villoria & Jiménez, 2012); (4) la corrupción sistémica solo puede abordarse con enfoques éticos integradores, multidisciplinarios y sostenidos en el tiempo (Rose-Ackerman, 2016).

Se recomienda incorporar la ética en los planes curriculares universitarios y de formación de servidores públicos; establecer unidades de integridad (Contraloría General de la República, 2017); fomentar la cultura de denuncia segura (Rodríguez Vásquez et al., 2012); articular las políticas anticorrupción con procesos pedagógicos; e impulsar indicadores de evaluación ética en el sector público (Treviño et al., 2014).

Se recomienda fortalecer las unidades de integridad, promover la educación ética desde la formación profesional y ciudadana (Camps, 2011), e incentivar sistemas de vigilancia ciudadana articulados con políticas públicas de transparencia (OECD, 2018).

## Referencias

- Ackerman, J. (2016). La corrupción como problema cultural. FCE.
- Anechiarico, F. (2021). The ethics of corruption control. SUNY Press.
- Alvarado Silva, Ú., & Paca Pantigoso, F. (2022). La ética del servidor público como factor clave para una gestión pública eficiente: una revisión sistemática. Revista Internacional de Gobernanza y Gestión Pública, 6(11), 28–44. <https://igobernanza.org/index.php/IGOB/article/download/169/299>
- Arellano-Gault, D. (2018). Corrupción en América Latina: Un análisis institucional. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD.
- Arroyo Gómez, Yudi (2011) Juicio Político en México, como forma de combatir la corrupción de los funcionarios públicos de primer nivel, México: Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Carbonell, Miguel (2010) “Corrupción judicial e impunidad. El caso de México”. En: MÉNDEZ-SILVA, Ricardo (coord.). Lo que todos sabemos de la corrupción y algo más, México: UNAM.
- Contraloría General de la República (2016, 3 de mayo). Resolución de Contraloría Nº 120-2016-CG - Implementación y seguimiento a las recomendaciones derivadas de los informes de auditoría y su publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad. Lima: Contraloría General de la República.
- Contraloría General de la República (2017, 27 de junio). Resolución de Contraloría N° 222-2017-CG. Lima: Contraloría General de la República.
- Contraloría General de la República. (2022). Informe anual sobre corrupción en Perú. <https://www.contraloria.gob.pe>
- Cortina, A. (2013). ¿Para qué sirve realmente la ética? Paidós.
- Dargent, E. H. (2015). Technocracy and democracy in Latin America: The experts running government. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Francisco, (2015). Discurso a los participantes en el encuentro promovido por el Consejo Pontificio "Cor Unum". Librería Editrice Vaticana. Disponible en: <http://www.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2015/index.html>
- Gómez-Sánchez Soto, R. (2025). Ética pública para el desarrollo: Una propuesta de sistema de toma de decisiones ético-institucional para la gestión pública en el Perú. Revista del Centro de Altos Estudios Nacionales - RECIDE, 10(1), 65–86. <https://recide.caen.edu.pe/index.php/recide/article/-view/197>

- Huber, L. H. (2016). Corrupción y transparencia en el Estado peruano [Informe]. Lima, Perú: CIES-PUCP.
- IDEHPUCP. (2020). La percepción de la corrupción en el Perú en los últimos años. Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la PUCP. <https://idehpucp.pucp.edu.pe/boletin-eventos/la-percepcion-de-la-corrupcion-en-el-peru-en-los-ultimos-anos-23679/>
- Leonarte V., Juan Carlos (2014). "Acceso a la información pública, excepciones y responsabilidades". *Administración Pública y Control*, N° 8, pp. 75-78.
- Lipsky, M. (2010). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services. Russell Sage Foundation.
- Martínez et al., (2021). Ética pública y políticas anticorrupción en América Latina. *Revista de Ciencia Política*, 41(2), 115–134.
- Merino Amand, F. (2017). Ética para la función pública. De la indiferencia al reconocimiento. Lima: Editorial UPC. <https://editorial.upc.edu.pe/etica-para-la-funcion-publica-406bb.html>
- Montoya Vivanco, I. (Ed.). (2012). Estudios críticos sobre los delitos de corrupción en el Perú. Instituto de Democracia y Derechos Humanos (IDEHPUCP).
- Mungiu-Pippidi, A. (2015). The quest for good governance. Cambridge University Press.
- OECD. (2018). Integrity for Good Governance in Latin America. OECD Publishing.
- OECD. (2019). Integridad pública en América Latina. <https://www.oecd.org>
- Orozco, J., et al. (2020). Ética y corrupción en gobiernos locales. *Revista CLAD*, \*15\*(2), 45-67.
- Page, M. J., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. \*10\*(1), 89. Disponible en: <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Poder Judicial del Perú. (2022). La corrupción en el Perú: situación, respuestas y resultados. *Revista Oficial del Poder Judicial*, 12(1), 45-63. <https://revistas.pj.gob.pe/revista/index.php/ropj/article/view/719>
- Philipps, A. (2018). Corrupción como problema de acción colectiva: Hacia un enfoque más ajustado para pensar la reforma institucional en América Latina. (Documento de trabajo). Oficina de Integridad del Gobierno Regional de Arequipa, Perú.
- Proética. (2025, 11 de febrero). Corrupción en ascenso: Perú sigue descendiendo en el ranking global de Transparencia Internacional. Proética.
- Ramón, H. (2014). Corrupción, ética y función pública en el Perú. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/319657510>
- Rodríguez Vásquez et al., (2012). Estudios críticos sobre los delitos de corrupción de funcionarios en Perú, Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, pp.168-187.
- Rose-Ackerman, S. (2016). Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform. Cambridge University Press.
- Rothstein, B. (2018). The quality of government: Corruption, trust, and legitimacy. University of Chicago Press.
- Shack, N. (2022). Cálculo del tamaño de la corrupción y la inconducta funcional en el Perú: Una aproximación exploratoria. *Revista RECIDE*, 7(2), 15-27.
- Quiroz, A. W. (2024). Historia de la corrupción en el Perú (3.<sup>a</sup> ed.). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.
- Quiroz N., Alfonso (2013). Historia de la corrupción en el Perú. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Tantaleán Arbulú, Javier (2020). La gobernabilidad y el leviatán guanero. BCRP. p. 46. ISBN 978-612-326-006-4.
- Transparency International. (2023). Índice de percepción de la corrupción 2022. <https://www.transparency.org>
- Treviño et al., (2014). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 40(5), 120–143.
- Villoria, Manuel y Fernando Jiménez. (2012) La corrupción en España (2004-2010): datos, percepción y efectos. En: *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, N° 138, abril-junio, p. 114.
- Villoria, M., & Jiménez, F. (2012). La corrupción institucional: Una aproximación desde la ciencia política. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 138, 117–142.

# DESARROLLO DE COMPETENCIAS CLAVE EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL EN UN ENTORNO DIGITALIZADO

## DEVELOPMENT OF KEY COMPETENCIES IN BUSINESS ADMINISTRATION IN A DIGITALIZED ENVIRONMENT

**Melvin Irala Aramayo**

irala.melvin@usfx.bo

ORCID: 0009-0003-0807-9681

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

### Resumen

La transformación digital revolucionó el ámbito empresarial, exigiendo que los profesionales en administración de empresas desarrollen competencias digitales esenciales para mantenerse competitivos. Este artículo analiza marcos teóricos como los de Jisc y Open University, identificando habilidades clave como la alfabetización digital, la colaboración digital y la adaptabilidad al cambio. Estas competencias no solo mejoran la eficiencia operativa y fomentan la innovación, sino que también permiten a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

A través de una revisión teórica basada en fuentes secundarias, se propone un marco conceptual que clasifica estas competencias en categorías funcionales: básicas (alfabetización digital), específicas (gestión de proyectos digitales) y meta (adaptabilidad al cambio). Además, se discuten los desafíos asociados con la integración de estas habilidades en programas formativos y estrategias empresariales, como la actualización de currículos educativos, la capacitación continua y la resistencia al cambio organizacional.

Finalmente, el artículo hace énfasis en la relevancia de las competencias digitales para el éxito profesional en un entorno laboral cada vez más digitalizado. Se sugieren futuras investigaciones empíricas sobre la implementación práctica de estos marcos en distintos sectores empresariales, así como estudios sobre el impacto de tendencias emergentes como la inteligencia artificial y blockchain en el desarrollo de habilidades profesionales.

**Palabras clave:** Competencias digitales, Administración empresarial, Transformación digital.

### Abstract

Digital transformation has revolutionized the business world, requiring business administration professionals to develop essential digital competencies to remain competitive. This article analyzes theoretical frameworks such as those of JISC and the Open University, identifying key skills such as digital literacy, digital collaboration, and adaptability to change. These competencies not only improve operational efficiency and foster innovation, but also enable organizations to quickly adapt to market changes.

Through a theoretical review based on secondary sources, a conceptual framework is proposed that classifies these competencies into functional categories: core (digital literacy), specific (digital project management), and meta (adaptability to change). Furthermore, the challenges associated with integrating these skills into training programs and business strategies are discussed, such as updating educational curricula, ongoing training, and resilience to organizational change. Finally, the article highlights the relevance of digital competencies for professional success in an increasingly digitalized work environment. Future empirical research is suggested on the practical implementation of these frameworks in different business sectors, as well as studies on the impact of emerging trends such as artificial intelligence and blockchain on professional skills development.

**Keywords:** Digital Competencies, Business Administration, Digital Transformation.

## Introducción

En la actualidad, la transformación digital ha provocado un cambio profundo en el mundo empresarial, abriendo tanto retos como nuevas posibilidades para las organizaciones. La adopción masiva de tecnologías digitales ha modificado la manera en que las compañías gestionan sus operaciones, se relacionan con sus clientes y administran sus recursos internos. En este escenario, las competencias digitales se vuelven fundamentales para que los profesionales de la administración de empresas alcancen el éxito. Habilidades como desenvolverse en entornos digitales, administrar información y conducir equipos en contextos virtuales son cada vez más indispensables para mantener la competitividad.

Estas competencias son vitales porque potencian la eficiencia en las operaciones, impulsan la innovación y permiten a las organizaciones responder ágilmente a los cambios del mercado. No obstante, existe una brecha importante entre las habilidades digitales disponibles actualmente y las que se requieren para prosperar en este entorno cada vez más digitalizado.

Las competencias digitales incluyen el conjunto de conocimientos y destrezas necesarios para usar de manera efectiva las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el ámbito laboral. Estas habilidades son esenciales para ajustarse a la transformación digital que está impactando todos los niveles organizacionales, convirtiéndose en un recurso imprescindible para profesionales de diferentes sectores (Repsol, 2025).

Por otro lado, la transformación digital implica la integración de tecnologías digitales en todas las áreas de una empresa, lo cual trae consigo cambios significativos en los modelos de negocio, estrategias y prácticas laborales. Este fenómeno redefine la propuesta de valor y fomenta la creación de nuevos ecosistemas empresariales, además de exigir capacidades organizativas y un liderazgo adaptativo renovado (Dabrowska et al., 2022).

Los marcos de competencias, o competencia frameworks, son estructuras que sistematizan y clasifican las habilidades claves requeridas en contextos específicos. En la era digital, estas guías ayudan a identificar competencias esenciales como la alfabetización digital, la colaboración digital y la capacidad de adaptarse al cambio. Entidades como Jisc y la Open University han desarrollado modelos que sirven como referencia para profesionales y organizaciones que buscan prosperar en este nuevo entorno (Repsol, 2025).

Ante la creciente necesidad de adaptación a la digitalización, surge la pregunta: ¿es indispensable que los profesionales de la administración desarrollen estas competencias digitales para sostener su competitividad en un mercado cada vez más digitalizado?

El presente artículo busca definir un marco teórico basado en fuentes secundarias confiables, destinado a ofrecer una guía clara tanto a profesionales como a docentes acerca de las

habilidades esenciales para el contexto actual de la administración de empresas digitalizadas. Por medio de una revisión exhaustiva de la literatura, se pretende construir un marco conceptual que facilite la comprensión y manejo de los retos y oportunidades que trae la transformación digital en el ámbito empresarial.

## Metodología

La metodología adoptada en este estudio corresponde a un diseño de investigación no experimental, de naturaleza descriptiva y transversal. Esta elección es adecuada dado que el propósito central es examinar y resumir información existente acerca de las competencias digitales requeridas por los profesionales en administración de empresas, sin realizar ninguna intervención directa ni modificar variables durante el proceso. El análisis se fundamenta en fuentes secundarias, lo que facilita un enfoque teórico basado en investigaciones previas y marcos conceptuales reconocidos.

Para recopilar la información, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura disponible, enfocada en estudios recientes sobre competencias digitales y marcos de referencia actuales, como los desarrollados por Jisc y Open University, que proporcionan un sólido respaldo teórico sobre las habilidades demandadas en el entorno empresarial digital. Las fuentes se localizaron en bases de datos académicos reconocidos, incluyendo Scopus, Web of Science y Google Scholar, utilizando términos clave como "competencias digitales", "administración empresarial" y "habilidades del siglo XXI". Se aplicaron criterios estrictos de inclusión y exclusión para seleccionar artículos publicados en los últimos cinco años, garantizando así la relevancia y actualidad de la información analizada.

Una vez reunidos los estudios pertinentes, se realizó una lectura crítica para extraer conceptos y resultados significativos, identificando patrones y tendencias que reflejan las competencias digitales más solicitadas por profesionales del sector. Finalmente, esta información se organiza en categorías funcionales como competencias básicas (alfabetización digital), específicas (gestión de proyectos digitales) y meta (adaptabilidad al cambio), que sirvieron para desarrollar un marco teórico destinado a guiar investigaciones futuras y el diseño de programas educativos.

## Resultados

Tras un análisis teórico sobre las competencias digitales necesarias para los profesionales en administración de empresas, se identifican diversas habilidades esenciales para prosperar en un entorno cada vez más digital.

### Competencias Clave Identificadas:

**Alfabetización digital:** Incluye la capacidad de manejar datos de manera eficiente y proteger la información frente a amenazas ciberneticas. En un contexto donde la información se encuentra en formato digital, saber administrar y resguardar estos datos es vital para evitar vulnerabilidades y garantizar la seguridad empresarial.

**Competencias para la colaboración digital:** El dominio de plataformas como Trello o SharePoint es fundamental para facilitar el trabajo en equipo cuando los miembros se encuentran en distintos lugares. Estas herramientas mejoran la comunicación y permiten una gestión de proyectos fluida, algo indispensable en modalidades de trabajo remoto.

**Adaptación a modalidades remotas y liderazgo digital:** La habilidad para adaptarse a entornos laborales virtuales y dirigir equipos a distancia es cada vez más valorada. El liderazgo 2.0 se caracteriza por saber coordinar equipos virtuales, manejar la comunicación asincrónica y mantener la motivación a distancia.

En síntesis, los hallazgos resaltan la importancia de establecer un marco sólido de competencias digitales para aumentar la productividad y la competitividad empresarial. La formación continua en estas áreas resulta indispensable para que los profesionales puedan afrontar con éxito los retos futuros. Asimismo, la integración efectiva de tecnologías digitales y el buen manejo de la información son pilares clave para el rendimiento en la era digital.

## Discusión

Los resultados del análisis teórico sobre las competencias digitales necesarias para profesionales en administración de empresas proporcionan un panorama detallado sobre las habilidades esenciales en un contexto digital. A continuación, se examinan las implicaciones de estos hallazgos respecto a la comparación de distintos marcos de competencias y los retos para incorporarlas en planes educativos o estrategias organizacionales.

**Comparación de marcos de competencias:** Al comparar diferentes frameworks digitales, como los de Jisc y Open University, se observan coincidencias en la relevancia de la alfabetización digital y la colaboración en entornos digitales. No obstante, cada uno presenta diferencias en la manera de clasificar y priorizar las competencias. Por ejemplo, Jisc pone especial atención en la gestión de la información y la seguridad cibernética, mientras que Open University resalta la importancia del aprendizaje continuo y la adaptabilidad.

En el ámbito empresarial, la selección del marco adecuado debe ajustarse a las particularidades de cada organización. Por ejemplo, compañías en sectores con alta regulación pueden preferir marcos que den peso a la seguridad de los datos, mientras que aquellas inmersas en ambientes innovadores pueden optar por los que fomentan la adaptabilidad y el desarrollo constante.

**Desafíos para la integración:** Incorporar estas competencias en los programas educativos o en las estrategias empresariales presenta varios obstáculos. Uno de ellos es la necesidad de modernizar los currículos para incluir habilidades digitales específicas, lo cual implica invertir en recursos y capacitar a los docentes. También las empresas deben implementar programas de formación continua para que sus empleados puedan fortalecer estas habilidades, algo que puede

verse limitado por tiempo y recursos financieros.

Otro reto importante es la resistencia interna al cambio. La adopción de nuevas tecnologías y la modificación de procesos para aprovechar las competencias digitales puede encontrar oposición, especialmente entre quienes no están familiarizados con las herramientas digitales o temen ser desplazados por la automatización.

**Implicaciones a futuro:** En conclusión, integrar de forma efectiva las competencias digitales en las organizaciones requiere una estrategia integral que contemple la selección del marco adecuado, la formación constante y la gestión de la transformación cultural. Las empresas que logren superar estos aspectos estarán mejor preparadas para mantenerse competitivas en un entorno digital en constante evolución. Además, fortalecer la cooperación entre instituciones educativas y entidades empresariales será clave para diseñar programas que preparen a los profesionales frente a los desafíos venideros.

## Conclusiones

El estudio teórico sobre las habilidades digitales que deben tener los profesionales en administración de empresas resalta su importancia para lograr éxito en un mundo cada vez más digital. Estas capacidades no solo contribuyen a la eficiencia y competitividad de las empresas, sino que también ayudan a los trabajadores a mantenerse actualizados en un mercado laboral que cambia constantemente.

**Importancia de las competencias digitales:** Saber manejar la información digital, colaborar exitosamente a distancia y adaptarse a entornos remotos son aspectos fundamentales que permiten a los profesionales desempeñarse bien en el entorno digital. Además, la disposición para aprender constantemente y adoptar nuevas tecnologías es clave para conservar una ventaja en el mercado de trabajo actual.

**Ideas para investigaciones futuras:** Se recomienda que próximos estudios se enfoquen en cómo se aplican realmente estos marcos de competencias digitales en distintas industrias. Serían especialmente valiosos trabajos que midan cómo estas habilidades impactan en la productividad y la satisfacción de los empleados. También es importante investigar de qué manera las tendencias emergentes, como la inteligencia artificial y blockchain, podrían influir en el desarrollo profesional para anticipar las necesidades futuras del mercado.

**Referencias principales:** Para este análisis se considerarán marcos como los de Jisc y Open University, que ofrecen bases sólidas para identificar y promover competencias digitales. Además, se tomará en cuenta investigaciones sobre alfabetización digital y preparación tecnológica en contextos educativos y profesionales. Tendencias actuales como el manejo avanzado de datos y la gestión digital de proyectos también ayudarán a definir las competencias más relevantes para el futuro laboral.

En definitiva, este análisis destaca la relevancia que tienen las competencias digitales para el progreso profesional y empresarial en la era digital. Las futuras investigaciones deben enfocarse en su aplicación práctica y en cómo las nuevas tecnologías pueden afectar la formación de estas habilidades.

### Referencias bibliográficas

- Dabrowska, J., Almanopoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., & Di Minin, A. (2022). Management. In Digital Transformation: for better or worse: A critical multi-level research agenda (52, 930-935). R&D Management. <https://doi.org/10.1111/radm.12531>
- Repsol. (2025). Digital competencies: What they are and examples. Digital competencies. <https://www.repsol.com/en/energy-and-the-future/people/digital-competencies/index.cshtml>
- Jisc. (2020). Building digital capabilities: The six elements of digital capability. Jisc. Recuperado de <https://www.jisc.ac.uk/full-guide/building-digital-capabilities>
- Open University. (2019). Digital and data skills framework. Open University. Recuperado de <https://www.open.ac.uk/library-and-services/documents/digital-and-data-skills-framework.pdf>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy That Works. MIT Sloan Management Review, 56(3), 1–12.

# MICROCRÉDITO COMO HERRAMIENTA DE MECANISMO ALTERNATIVO PARA IMPULSAR PROYECTOS PRODUCTIVOS

## MICROCREDIT AS AN ALTERNATIVE MECHANISM TOOL TO PROMOTE PRODUCTIVE PROJECTS

**Grober Peñaranda Muriel**

gpmuriel@iicca.edu.bo

<https://orcid.org/0000-0002-4189-3672>

Universidad de Cartagena

**Aminta De La Hoz Suárez**

adelahozs@unicartagena.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-6230-8869>

Universidad de Cartagena

### Resumen

La emancipación por vía de microcrédito empodera a los grupos vulnerables que no tienen capacidad para impulsar su desarrollo económico social puesto que el individuo puede alcanzar autonomía en este aspecto. En virtud de ello, el propósito de este escrito es caracterizar investigaciones científicas recientes que han abordado los microcréditos como herramienta emancipadora para la sociedad. Por eso, metodológicamente, se trata de una investigación de tipo básica, centrado en un diseño investigativo no experimental y longitudinal, concretando un alcance de nivel descriptivo, para lo cual se aplicó una Revisión de Literatura, para ello, se consultaron obras científicas alojadas en Scopus entre los años 2019 y 2021 con un récord de citas importantes. El hallazgo principal demuestra que los autores más citados que han contribuido de forma significativa a la investigación sobre los microcréditos son Meager (2019), Burke et al. (2019), Nakano y Magezi (2020) y Dzanku (2019) revelando entre 88 y 139 citas, observándose que el microcrédito puede ayudar a superar la pobreza por los mecanismos alternativos de la garantía social, confianza y ayuda mutua. Concluyéndose que los microcréditos no sólo generan autonomía económica en especial en poblaciones vulnerables, sino que fomenta la inclusión financiera en poblaciones rurales, migrantes y mujeres afectadas por el machismo.

### Abstract

Emancipation through microcredit empowers vulnerable groups that do not have the capacity to promote their economic and social development since the individual can achieve autonomy in this aspect. By virtue of this, the purpose of this writing is to characterize recent scientific research that has addressed microcredits as an emancipatory tool for society. Therefore, methodologically, it is a basic type of research, focused on a non-experimental and longitudinal research design, specifying a descriptive level scope, for which a Literature Review was applied, for this, scientific works hosted in Scopus between the years 2019 and 2021 with a record of important citations were consulted. The main finding demonstrates that the most cited authors who have contributed significantly to research on microcredit are Meager (2019), Burke et al. (2019), Nakano and Magezi (2020) and Dzanku (2019) revealing between 88 and 139 citations, observing that microcredit can help overcome poverty through alternative mechanisms of social guarantee, trust and mutual help. Concluding that microcredits not only generate economic autonomy, especially in vulnerable populations, but also promote financial inclusion in rural populations, migrants and women affected by machismo.

Palabras clave: Autonomía económica, Emancipación, Microcrédito, Poblaciones vulnerables

Keywords: Economic autonomy, Emancipation, Microcredit, Vulnerable populations

## Introducción

La falta de recursos para cubrir las necesidades básicas de supervivencia es una situación común en todo el mundo, especialmente en los países subdesarrollados, de tal manera que Prahalad (2010), refiere que una parte significativa de la población mundial lucha a diario por sobrevivir con menos de dos dólares estadounidenses. Esta situación es asociada según Yunus (2010), con personas vulnerables, olvidadas por la sociedad y completamente ausentes del sistema financiero tradicional, pero que comparten una característica común: un espíritu emprendedor innato, forjado en su instinto de supervivencia diaria.

En este particular, el microcrédito es visto como una herramienta que puede impulsar los proyectos productivos dados por necesidad o espíritu emprendedor por vocación o convicción. De tal manera que las personas puedan tener oportunidades de financiación y así la represión financiera pudiese tratarse con esta opción, apuntándole o lo establecido en objetivo de desarrollo sostenible.

En este particular, en la actualidad, los datos del Global Findex (2025) destaca que un cuarto de la población adulta, en este caso agricultores, mujeres en zonas rurales remotas, pequeños empresarios que residen en países de ingresos bajos y medios, aún no tiene acceso a servicios financieros. Además, las brechas de género están presentes en la tenencia de cuentas bancarias, sin embargo, a pesar del progreso en esta materia viéndose reflejado en el incentivo del ahorro y los sistemas de digitalización que simplifican pagos por canales bancarios, otros servicios financieros como el crédito no se están aprovechando plenamente sobre todo en estas poblaciones vulnerables.

Según lo planteado, el microcrédito resulta ser una opción alternativa para los grupos de personas vulnerables que buscan atender sus necesidades, pero no sólo del presente sino tratar de encausar a un desarrollo económico para sus familias. Por tal razón, se propone una revisión de literatura con intenciones de caracterizar investigaciones científicas sobre microcréditos como herramienta emancipadora para la sociedad, de tal manera que la búsqueda se plantea de forma ordenada, ubicando contribuciones científicas importantes para otros investigadores que las citan con frecuencia.

La intención de la carcterización es validar la aseveración que el microcrédito es una herramienta que impulsa proyectos productivos, pero desde la mirada teorizada de mecanismos alternativos basados en la garantía social, confianza y ayuda mutua, elementos que lo hacen distinto al crédito tradicional, considerando para ello los aportes de Yunus (2010).

## Metodología

Se trata de una Revisión de Literatura mediante una estructura sistemática a partir de preguntas orientadoras que delimitan el estudio y aseguran una búsqueda acorde a lo planteado por el investigador. En la Revisión de Literatura se practicó con base a actividades planificadas que orientaron el desarrollo del proceso, donde se destacan en su orden:

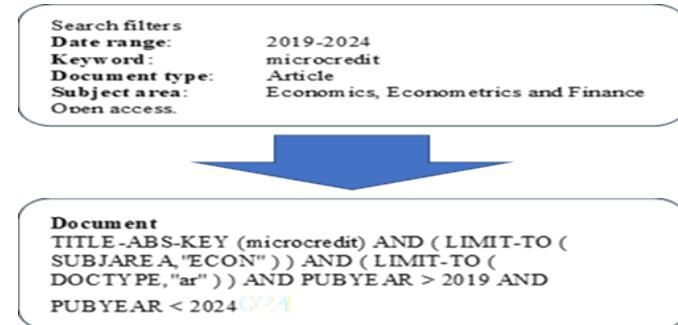
- Formulación de las preguntas de investigación (Ver Cuadro 1)
- Definición ecuación de búsqueda (Ver ilustración 1)
- Presentación de datos mediante técnicas bibliométricas apoyadas en VOSviewer.
- Resultados destacando los siguientes temas clave:
  - Los artículos, autores, países y cocitas en el campo del microcrédito.
  - Estudios del microcrédito que demuestran alternativa de financiación de proyectos productivos.

**Cuadro 1. Marco estructurado a partir de preguntas de investigación**

ID	Preguntas
RQ1	¿Qué investigaciones recientes han analizado los microcréditos y su aporte a proyectos productivos?
RQ2	¿Cuáles son los autores, artículos, países más destacados en la literatura sobre los microcréditos ofertados por la banca?

**Nota:** Elaboración propia (2025)

**Ilustración 1. Estructuración de la consulta de microcredit**



**Nota:** Elaboración propia (2025)

La ilustración 1 muestra que la búsqueda se realizó en la base de datos Scopus, identificando productos de investigación científica entre los períodos 2019 al 2024 con palabras clave como "microcredit", adicionalmente a ello se tomaron criterios particulares para seleccionar diez artículos relevantes en el período definido de búsqueda donde se destacan:

- Impacto por número de citas
- Producción escrita generada en idioma inglés.

Seguidamente, se plasmaron los hallazgos abarcando artículos, autores, países y cocitas con respecto al otorgamiento de microcréditos ofertados por la banca que demuestren si los microcréditos son realmente una herramienta alternativa para impulsar proyectos productivos sobre todos de los más vulnerables.

## Resultados

El estudio de las diferentes fuentes de investigación, basada en el término clave microcredit se realizó mediante VOSviewer versión 1.6.20, el cual es un lenguaje de programación Java, para analizar redes bibliométricas. A continuación, se plasman en función a las preguntas orientadoras que son la base del rastreo para la Revisión de Literatura, encontrándose

lo que se detalla seguidamente:

#### **RQ1. ¿Qué investigaciones recientes han analizado los microcréditos y su aporte a proyectos productivos?**

Se aprecia que Muço, Karma & Bisceglia (2024) exponen la relación entre el microcrédito y el crecimiento económico basándose en la evidencia de Albania durante el periodo 1998-2017. Para lo cual emplea el modelo de regresión de autorregresivo de rezagos distribuidos (ARDL), ello con la finalidad de analizar si: a) las microfinanzas impulsan el desarrollo y, b) reducen la pobreza tal vez por las opciones alternativas de microcréditos para impulsar proyectos productivos. Para el efecto, el estudio concluye que los microcréditos contribuyen al crecimiento sostenible y a la reducción de la pobreza, sin embargo, las microfinanzas podrían tener mayor impacto con la inclusión de políticas macroeconómicas y reestructuración de las instituciones microfinancieras.

Asimismo, Muço, Karma, & Bisceglia, (2024), realzan el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard - BSC) como herramienta de planificación estratégica, que permite mejorar la evaluación de estrategias de desarrollo económico en comunidades territoriales (CTs), por lo que los proyectos productivos financiados por alternativas de microcréditos aportan a las poblaciones, es especial las vulnerables. En este sentido, proponen adicionar al BSC:

- Procesos internos (empresariales)
- Procesos financieros
- Procesos con proveedores de servicios
- Procesos de consumidores de servicios
- Procesos del medio ambiente
- Procesos de cooperación

De tal manera que, la matriz de correspondencia entre los objetivos estratégicos de la comunidad con el BSC que facilitan la toma de decisiones y el impulso de los proyectos productivos de estas comunidades territoriales que debe trascender al resto del país.

Sin embargo, lo anterior hace necesario reconocer la inclusión financiera de las personas a los sistemas formales, en este particular, Mousa & Ozili (2023), manifiestan que la inclusión financiera es prioritaria sobre todo para sectores vulnerables, desatendidos y subbancarizados en todo el mundo. Estudio de caso que aborda a partir de iniciativas de instituciones de microlending como Grameen América Bank para lograr la inclusión financiera entre mujeres financieramente vulnerables.

Lo anterior, en respuesta y aporte al evento de riesgo pandémico SarsCov-2 y los propósitos en firme de Naciones Unidas en materia de Objetivos de Desarrollo Sostenible, como por ejemplo la erradicación de la pobreza extrema en todas sus formas (ODS-1), y crear asociaciones globales para el desarrollo (ODS-17) al permitirles a las personas con medios alternativos de microcréditos que financien los proyectos productivos. En este sentido, las declaraciones futuristas, siendo la Declaración 6 la de mayor relevancia, al plantear el uso de la tecnología digital para alcanzar a nuevos miembros y esto abarca a los microcréditos como alternativa.

Asimismo, el estudio de Bettoni, Santos, & Oliveira Filho (2023), refieren que los microcréditos son un pilar de políticas de desarrollo económico para lograr la reducción de la pobreza, el desarrollo económico y la inclusión. Donde para evaluar el efecto del microcrédito en los emprendedores utiliza un enfoque de diferencias para comparar los cambios en los ingresos y ganancias de los beneficiarios del crédito (grupo de tratamiento) y de quienes no lo reciben (grupo de control). Asimismo, al haberse basado el estudio en datos de una de las Fintech más grandes de Brasil, refiere que desempeñan un papel clave para la expansión de los programas de microcréditos, con la finalidad de que lleguen a prestatarios en zonas marginadas y, de esta manera promover el desarrollo económico de estas personas al apoyarles en sus proyectos productivos.

Por otra parte, Ramli & Zain (2023), examinan el impacto del microcrédito en el desempeño de las microempresas en Kelatan – Malasia, donde menciona que los principales retos que obstaculizan la sostenibilidad de los prestatarios refieren: a) montos limitados, b) apoyo gubernamental insuficiente, c) falta de capacitación y, d) altas tasas de interés. Dado que, para descubrir los factores del microcrédito que puedan afectar su desempeño comercial, optó por cinco elementos en base a estudios previos: tamaño del préstamo, tarifas de administración, tenencia, modo de pago, ayuda y apoyo; explicando las mismas asumen el 83.4% del rendimiento de las microempresas, lo que demuestra que trasciende a poblaciones vulnerables.

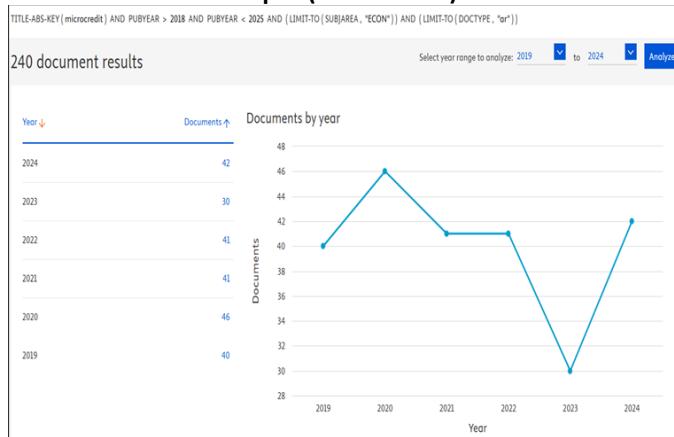
Ahora, con respecto a los microcréditos en el plano institucional, Adusei (2021) analiza el efecto de la tasa de interés en el desempeño social de las instituciones financieras, ya que la misma tiene un resultado positivo, mejorando tanto la amplitud que se mide por el número de clientes atendidos como la profundidad de su alcance que se evalúa por el tamaño promedio del préstamo en relación con el ingreso nacional bruto. Donde, la tasa de interés alta es inversamente proporcional, puesto que pueden mejorar el desempeño social de las entidades bancarias y por el otro lado, expone a los clientes al sobreendeudamiento y exclusión financiera. En consecuencia, el estudio argumenta que la tasa de interés y el desempeño social de estas instituciones son compatibles.

Entonces, los microcréditos y la inclusión financiera asociados con el modelo de Markoy, los refieren Lessy, Dhib, Diener, & Diener (2021), quienes analizan la transición de prestatarios de microfinanzas a la inclusión financiera del sistema bancario tradicional. Para ello, consideró cuatro estados que reduce las situaciones reales a cuatro posibles estados: solicitante potencial (A), beneficiario de un microcrédito, primero pequeño (B-) y luego mayor (B+) y finalmente un préstamo bancario tradicional al ser incluido (I) en este sistema bancario. Cuya probabilidad de éxito influye en la inclusión financiera, sean para préstamos pequeños y grandes. Para tal efecto, la educación y el apoyo son concluyentes para fomentar la inclusión financiera.

## RQ2. ¿Cuáles son los artículos, países, autores y cocitaciones más destacados en la literatura sobre los microcréditos ofertados por la banca?

La revisión de la literatura, dentro la investigación científica es un método valioso para evaluar y analizar los resultados. Para tal efecto se buscaron artículos científicos de 2019 a 2024 en Scopus utilizando el término clave “microcredit” según ilustración 1 donde detallaa los elementos de búsqueda. El resultado obtenido a partir de la búsqueda se expone en la ilustración 2, donde se aprecia producción científica de 240 artículos, donde se puede observar una línea de tendencia de crecimiento en los años consultados, sin embargo se aprecia una ruptura en la gestión 2023 de las publicaciones.

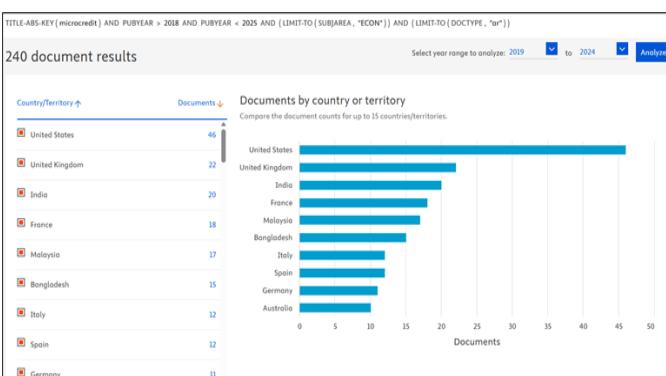
### Ilustración 2. Producción científica sobre microcredit en Scopus (2019 a 2024)



Nota: Datos gráficos arrojados según aplicativo (2025)

A continuación, se muestran los diez países que más han contribuido a este ámbito de investigación. Respecto a la publicación geográfica de los artículos publicados, la ilustración 3 muestra las 10 naciones que aportaron con el mayor número de publicaciones relacionado al “microcredit” en Scopus, siendo que Estados Unidos llega a ser el país más productivo en este aspecto (46 artículos, 19.17%).

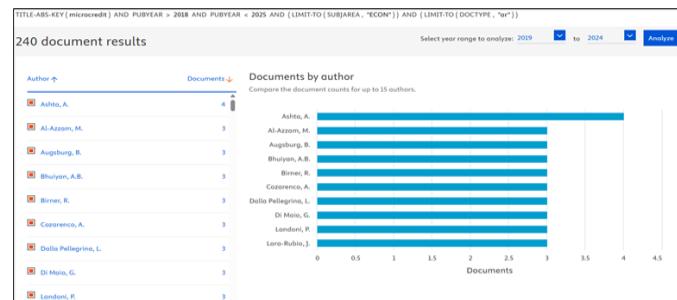
### Ilustración 3. Investigaciones sobre microcredit por países en Scopus (2019 a 2024)



Nota: Datos gráficos arrojados según aplicativo (2025)

Con respecto a los autores, la ilustración 4 muestra los 10 autores con producción sobre la literatura microcredit con mayor cantidad de investigación científica producida según el número de publicaciones.

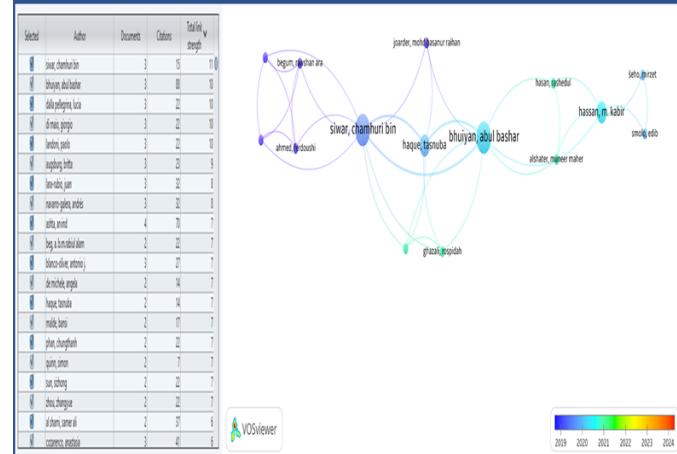
### Ilustración 4. Investigaciones sobre microcredit por autores en Scopus (2019 a 2024)



Nota: Datos gráficos arrojados según aplicativo (2025)

Con respecto a la cocita, Sharma, Verma, Shahbaz, Gupta, & Chopra (2022), refiere al número de veces que dos unidades son referenciadas juntas, en el sentido que cuantos más elementos son citados juntos, más probabilidades hay que el material esté relacionado. De tal manera, que un análisis de cocitación en los artículos sobre microcredit, son observados en el mapa de cocitación de documentos como se aprecia en la ilustración 5.

### Ilustración 5. Coautoría por fuerza total del enlace microcredit de Scopus



Nota: Datos gráficos arrojados según aplicativo (2025)

Por color muestra el momento temporal de la publicación, en este caso, cuanto mayor sea el peso del autor, más grande será el círculo. Por otro lado, la fuerza total de enlace (total link strength) refiere a los vínculos de coautoría de un investigador con otros investigadores. De tal manera que la literatura sobre el microcredit ha sido estudiada por un gran número de autores, entre los más citados y que han contribuido al desarrollo de la investigación del microcrédito están los listados en la tabla 1.

**Ilustración 3. Investigaciones sobre microcredit por países en Scopus (2019 a 2024)**

AUTORES Y AÑO	TÍTULO DEL PRODUCTO	DATOS DEL PRODUCTO	NÚMERO CITAS
Meager, R. (2019)	Understanding the Average Impact of Microcredit Expansions: A Bayesian Hierarchical Analysis of Seven Randomized Experiments	American Economic Journal: Applied Economics 11(1): 57–91. <a href="https://doi.org/10.1257/app.20170299">https://doi.org/10.1257/app.20170299</a>	139
Burke, M., Bergquist, L. F., & Miguel, E. (2019)	Sell Low and Buy High: Arbitrage and Local Price Effects in Kenyan Markets	The Quarterly Journal of Economics, 134(2), 785-842. <a href="https://doi.org/10.1093/qje/qjy034">https://doi.org/10.1093/qje/qjy034</a>	107
Nakano, Y., Magezi, E.F. (2020)	The impact of microcredit on agricultural technology adoption and productivity: Evidence from randomized control trial in Tanzania	World Development, 133, 104997. <a href="https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104997">https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104997</a>	95
Dzanku, F.M. (2019)	Food security in rural sub-Saharan Africa: Exploring the nexus between gender, geography and off-farm employment	World Development, 113, 26–43. <a href="https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.08.017">https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.08.017</a>	88
Hassan, M.K., Alshater, M.M., Hasan, R., Bhuiyan, A.B. (2021)	Islamic microfinance: A bibliometric review	Global Finance Journal, 49, 100651. <a href="https://doi.org/10.1016/j.gfj.2021.100651">https://doi.org/10.1016/j.gfj.2021.100651</a>	74
Bajde, D., Rojas-Gaviria, P. (2021)	Creating Responsible Subjects: The Role of Mediated Affective Encounters	Journal of Consumer Research, 48(3), 492–512. <a href="https://doi.org/10.1093/jcr/ucab019">https://doi.org/10.1093/jcr/ucab019</a>	61

**Nota:** Elaboración propia con base a análisis de artículos científicos sobre microcredit alojados en Scopus en el período 2019 a 2024 (2025)

Como se aprecia en la tabla 1, la lista de producción científica más citados sobre microcréditos, donde se incluyen trabajos experimentales, revisiones bibliográficas, estudios de impacto y explicativos, demuestran que el microcrédito permea en diferentes tipos de actividades que desarrollan las personas naturales y jurídicas, en especial los más vulnerables como mujeres donde el machismo es opresivo ante ellas, por eso los estudios de género han aportado la necesidad de atenderle en los grados de oportunidad para su desarrollo personal y familiar en sentido económico.

Por otra parte, lo concerniente a considerar el microcrédito como opción para la reducción de la pobreza, las experiencias en países asiáticos en desarrollo demuestran que es viable al considerarlo como una alternativa formal que trasciende a lo tradicional. Sin embargo, aunque la realidad genera esta perspectiva, otros estudios demuestran que es necesario la confianza y la garantía social para empoderar a las poblaciones vulnerables y así logren ellos su autonomía económica, mediante la financiación de sus ideas de negocio con alternativas como los microcréditos.

## Conclusiones

Lo narrado hace entender que el tema de los microcréditos es de vital importancia a nivel mundial y desde el criterio de las indagaciones de carácter científico se aprecia en estudios

recientes que se desprenden de la necesidad de aportar a aspectos establecidos en la Agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible del mundo. En este particular, este acercamiento en la línea de tiempo de 2019 a 2024 sobre publicaciones de alto impacto alojadas en Scopus, revelan que el microcrédito es una alternativa de financiación sobre todo para las poblaciones más vulnerables, siendo importante darles apoyo financiero de manera real bajo el sistema formal.

Al respecto, desde la institucionalidad pública y privada donde existe interacción entre el Estado – Gobierno – Empresarios se requiere atender a este tipo de alternativas bajo elementos de otorgamiento de beneficios o accesibilidad a los microcréditos como herramienta de apalancamiento de proyectos productivos sobre todo de los más desposeídos. Para ello, es necesario incorporar plenamente a las poblaciones en la inclusión financiera que implicará no sólo aperturar un producto financiero sino mantenerlo activo y relacionar con los elementos y criterios de las entidades financieras que no sólo capten clientes, sino que los fidelicen y bajo este sistema alcancen aprovecharse de opciones como las del microcrédito.

Finalmente, se concluye que los microcréditos no sólo generan autonomía económica sino que fomenta la inclusión financiera en poblaciones vulnerables por distancias geográficas o elementos del contexto producto de la ruralidad, así como aquellos que se desplazan de manera forzosa o no y las personas que padecen problemas de inclusión de género en el sentido que se les afecta por acciones machistas, que en el caso de las mujeres se les afecte por un problema cultural que viven y traspasan a sus descendientes, así como aquellos que por su orientación sexual o por discapacidades cognitivas son relegados en la sociedad y no se les incluye plenamente para desarrollarse económica y socialmente.

## Referencias bibliográficas

- Adusei, M. (2021). Interest rate and the social performance of microfinance institutions. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 80, 21-30. doi: <https://doi.org/10.1016/j.qref.2021.01.009>
- Bajde, D., Rojas-Gaviria, P. (2021). Creating Responsible Subjects: The Role of Mediated Affective Encounters. *Journal of Consumer Research*, 48(3), 492–512. doi: <https://doi.org/10.1093/jcr/ucab019>
- Bettoni, L., Santos, M., & Oliveira Filho, G. (2023). The impact of microcredit on small firms in Brazil: A potential to promote investment, growth and inclusion. *Journal of Policy Modeling*, 45(3), 592-608. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2023.04.005>
- Burke, M., Bergquist, L. F., & Miguel, E. (2019). Sell Low and Buy High: Arbitrage and Local Price Effects in Kenyan Markets. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(2), 785-842. doi: <https://doi.org/10.1093/qje/qjy034>
- Dzanku, F.M. (2019). Food security in rural sub-Saharan Africa: Exploring the nexus between gender, geography and off-farm employment. *World Development*, 113, 26–43. doi: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.08.017>

Félix, E.G.S., Belo, T.F. (2019). The impact of microcredit on poverty reduction in eleven developing countries in south-east Asia. *Journal of Multinational Financial Management*, 52-53, 100590. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2019.07.003>

Hassan, M.K., Alshater, M.M., Hasan, R., Bhuiyan, A.B. (2021). Islamic microfinance: A bibliometric review. *Global Finance Journal*, 49, 100651. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2021.100651>

Lessy, D., Dhib, N., Diener, D., & Diener, M. (2021). May Microcredit Lead to Inclusion? *SIAM Journal on Financial Mathematics*, 12(3). doi: <https://doi.org/10.1137/20M1342811>

Meager, R. (2019). Understanding the Average Impact of Microcredit Expansions: A Bayesian Hierarchical Analysis of Seven Randomized Experiments. *American Economic Journal: Applied Economics* 11(1): 57–91. doi: <https://doi.org/10.1257/app.20170299>

Milana, C., Ashta, A. (2020). Microfinance and financial inclusion: Challenges and opportunities. *Strategic Change*, 29(3), 257–266. doi: <https://doi.org/10.1002/jsc.2339>

Möllmann, J., Buchholz, M., Kölle, W., Musshoff, O. (2020). Do remotely-sensed vegetation health indices explain credit risk in agricultural microfinance?. *World Development*, 127, 104771. doi: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104771>

Muço, K., Karma, E., & Bisceglia, M. G. (2024). The impact of microfinance in economic growth in Albania: an empirical approach based on ARDL model. *International Journal of Trade and Global Markets*, 20(1-2), 50-60. doi: <https://doi.org/10.1504/IJITGM.2024.143732>

Nakano, Y., Magezi, E.F. (2020). The impact of microcredit on agricultural technology adoption and productivity: Evidence from randomized control trial in Tanzania. *World Development*, 133, 104997. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104997>

Prahalad, C. K. (2010). *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Ramli, A., & Zain, R. M. (2023). Malaysia, Does Microcredit Benefit Microbusinesses? Lessons from Microcredit Agencies in. *Transacciones WSEAS sobre Negocios y Economía*, 20, 236-248. doi: <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.23>

Shahriar, A.Z.M., Unda, L.A., Alam, Q. (2020). Gender differences in the repayment of microcredit: The mediating role of trustworthiness. *Journal of Banking and Finance*, 110, 105685. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.105685>

Sharma, G.D., Verma, M., Shahbaz, M., Gupta, M. and Chopra, R., (2022). Transitioning green finance from theory to practice for renewable energy development. *Renewable Energy*, 195, pp.554-565. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rene.2022.06.041>

Yunus, M. (2010). *O banqueiro dos pobres*, com Alan Jolis. São Paulo, SP: Editora Ática.

**LA MARCA COMO CONTINUIDAD SIMBÓLICA DE LA HERÁLDICA****THE BRAND AS A SYMBOLIC CONTINUITY OF HERALDRY****Elvis Víctor Calizaya Diaz**

calizaya.elvis@usfx.bo

ORCID: 0009-0000-3396-5659

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

**Resumen**

La heráldica medieval organizó la identidad y el prestigio de linajes, reinos y corporaciones mediante emblemas codificados. En la modernidad, las marcas ocupan parte de ese lugar simbólico en economías, donde la identidad visual concentra valores y reputación. Este artículo examina la continuidad simbólica entre heráldica y marca mediante un estudio cualitativo basado en revisión documental y análisis comparativo. El corpus reúne escudos europeos de los siglos XII-XVI y logotipos más representativos. El análisis considera tres dimensiones: (i) función identitaria, (ii) recursos gráficos y (iii) mecanismos de legitimación. Los hallazgos muestran continuidad funcional: blasones y logotipos condensan significados y visibilizan pertenencias; difieren las fuentes de legitimidad: linaje y tradición frente a reputación, exposición mediática y aceptación cultural. Se concluye que la marca es continuidad simbólica de la heráldica por homología comunicacional, al reproducir funciones comunicacionales transformadas por los cambios sociales y tecnológicos.

Palabras clave: heráldica, marca, comunicación visual, identidad, branding, prestigio, reputación

**Abstract**

Medieval heraldry organized the identity and prestige of lineages, kingdoms, and corporations through codified emblems. In modernity, brands occupy part of that symbolic place within economies, where visual identity concentrates values and reputation. This article examines the symbolic continuity between heraldry and branding through a qualitative study based on documentary review and comparative analysis. The corpus includes European coats of arms from the 12th to 16th centuries and the most representative logos. The analysis considers three dimensions: (i) identity function, (ii) graphic resources, and (iii) mechanisms of legitimization. The findings show functional continuity: coats of arms and logos condense meanings and make memberships visible; the sources of legitimacy differ: lineage and tradition versus reputation, media exposure, and cultural acceptance. It is concluded that branding is a symbolic continuity of heraldry by communicational homology, reproducing communicative functions transformed by social and technological changes.

Keywords: heraldry, brand, visual communication, identity, branding, prestige, reputation

## Introducción

La heráldica, surgida en la Europa medieval, fue mucho más que ornamento o distintivo guerrero: constituyó un sistema de comunicación visual con reglas precisas de color y forma que construía identidades colectivas, legitimaba jerarquías y transmitía valores de linaje y nobleza. Como muestra Michel Pastoureau (2004), los escudos y blasones operaban con una gramática compartida; y Philippe Contamine (1984) subraya su papel como lenguaje político y social, reforzando la autoridad de familias y ciudades. En síntesis, se trataba de una escritura no verbal destinada a comunicar legitimidad y prestigio.

En la contemporaneidad, la marca cumple una función parcialmente análoga. Más allá de identificar productos, logotipos, isotipos, imagotipos e isologos actúan como dispositivos gráficos de confianza, pregnancia y estatus. Para Jean-Noël Kapferer (2012), la marca es un capital simbólico que otorga legitimidad frente a consumidores y competidores; Alina Wheeler (2018) destaca que la identidad visual corporativa condensa valores, narrativas y experiencias en signos simples y reconocibles. Desde esta perspectiva, la marca puede leerse como heredera de la heráldica en su capacidad para articular pertenencia y diferenciación mediante símbolos.

Bajo un enfoque comunicacional, heráldica y marca son estrategias de identidad visual que condensan significados y los proyectan al espacio público. Si en la Edad Media estandartes y armaduras eran soportes de visibilidad y legitimación en el orden feudal, hoy envases, anuncios y plataformas digitales desempeñan funciones equivalentes en un mercado globalizado. La continuidad no implica identidad histórica, sino homologías funcionales del símbolo para comunicar identidad, diferencia y prestigio.

En este contexto, el artículo analiza comparativamente la heráldica medieval y la marca contemporánea desde un estudio descriptivo-analítico, organizado en tres dimensiones: (i) función identitaria (capacidad de los emblemas para representar pertenencias colectivas y diferenciarse en el espacio competitivo), (ii) recursos gráficos (elección cromática, figuras representadas, estructura compositiva y elementos visuales en soportes físicos o digitales) y (iii) mecanismos de legitimación (formas mediante las cuales los símbolos, medievales o actuales, obtienen autoridad y reconocimiento social). Mientras la heráldica se ancla en tradición, ritual y sanción de poderes políticos o eclesiásticos, la marca se sostiene en reputación, exposición mediática y aceptación cultural, administradas por instituciones del mercado y la opinión pública.

Esta perspectiva evita anacronismos al reconocer que ciertas funciones se conservan transformadas por cambios sociales y tecnológicos: de la transmisión genealógica a la circulación masiva; del soporte normado a la adaptabilidad multiplataforma; del testimonio de honor al contrato reputacional que regula expectativas de calidad. Sobre un corpus que articula escudos europeos (siglos XII–XVI) y logotipos de Apple, Nike, Ferrari y Coca-Cola, se construye una matriz comparativa que

guía la observación y la codificación temática, con el objetivo de delimitar continuidades y rupturas y de proponer el branding como fenómeno histórico-cultural y comunicacional de larga duración.

## Metodología

La presente investigación se inscribe de tipo exploratoria de naturaleza comunicacional y comparativa, orientado a examinar la heráldica medieval y la marca contemporánea como dispositivos de comunicación visual que condensan identidades, transmiten valores y legitiman actores sociales en contextos históricos distintos. Se optó por un diseño descriptivo-analítico de carácter documental, basado en la revisión de fuentes bibliográficas en comunicación, diseño gráfico, historia de la heráldica y estudios de branding, además de la observación comparativa de ejemplos visuales seleccionados como corpus de análisis. En el caso de la heráldica, se trabajó con escudos y blasones de reinos, linajes nobiliarios, órdenes militares y ciudades europeas de los siglos XII al XVI, los cuales eran utilizados como recursos de identificación en el campo de batalla y como instrumentos de legitimación en ceremonias y ámbitos institucionales. Para el campo contemporáneo se seleccionaron marcas corporativas de alcance global —entre ellas Apple, Nike, Ferrari y Coca-Cola—, cuyo valor comunicacional radica en la capacidad de sus símbolos para diferenciar productos, transmitir confianza y construir prestigio en un mercado globalizado. El análisis se organizó en tres dimensiones ya definidas: (i) función identitaria (capacidad de los emblemas para representar pertenencias colectivas y diferenciarse en el espacio competitivo), (ii) recursos gráficos (elección cromática, figuras representadas, estructura compositiva y elementos visuales en soportes físicos o digitales) y (iii) mecanismos de legitimación (formas mediante las cuales los símbolos, medievales o actuales, obtienen autoridad y reconocimiento social). Con base en estas dimensiones se construyó una matriz comparativa que permitió confrontar sistemáticamente ambos contextos y describir cómo comunican, circulan y son reconocidos sus emblemas, para luego analizar similitudes y diferencias sin forzar equivalencias históricas. Este abordaje, estrictamente descriptivo-analítico y documental, hace posible rastrear la continuidad simbólica entre heráldica y marca como sistemas de comunicación visual y comprender cómo los cambios sociales, tecnológicos y culturales transformaron los canales y estrategias comunicativas, desplazando la legitimación por linaje del orden feudal hacia la validación en el mercado contemporáneo.

## Resultados

El análisis comparativo permitió identificar que tanto la heráldica medieval como la marca contemporánea cumplen una función esencial de comunicación visual al construir identidad, diferenciar actores y legitimar su presencia en la esfera social, aunque lo hagan en escenarios radicalmente distintos. Los hallazgos se organizaron en tres dimensiones: función identitaria, recursos gráficos y mecanismos de legitimación.

### *(i) Función identitaria*

En primer lugar, se constató la continuidad en la función identitaria de los símbolos visuales. En la Edad

Media, los blasones y escudos de armas constituían recursos imprescindibles para diferenciar a linajes, reinos y órdenes militares. Más allá de su función bélica, actuaban como marcas sociales que legitimaban jerarquías y reforzaban vínculos de pertenencia (Pastoureau, 2004). Los estandartes y escudos, visibles en batallas, torneos y ceremonias, permitían que cada individuo se reconociera como parte de una colectividad, asegurando la cohesión dentro de un sistema feudal jerarquizado. Contamine (1984) señala que estos emblemas funcionaban como un “lenguaje político” que proyectaba la identidad de una familia o territorio hacia otros grupos sociales.

En la actualidad, las marcas corporativas cumplen un papel análogo al actuar como emblemas de identidad colectiva. Logotipos como el de Apple, Nike o Coca-Cola no solo diferencian productos en mercados saturados, sino que también generan comunidades simbólicas en torno a un conjunto de valores compartidos. Wheeler (2018) subraya que la identidad visual corporativa es el núcleo de toda estrategia de marca porque permite condensar y proyectar narrativas culturales. De manera similar, Kapferer (2012) sostiene que la marca opera como un “capital simbólico” que legitima a la organización frente a consumidores y competidores, otorgándole un lugar diferenciado en la mente y la cultura.

Así, tanto los blasones medievales como los logotipos contemporáneos articulan la pertenencia de individuos a una colectividad: en el pasado, un linaje o un reino; en el presente, una comunidad de consumidores o usuarios. Aunque los contextos de circulación han cambiado —del campo de batalla y la corte feudal al mercado global y las redes digitales—, la función identitaria se mantiene como un eje de continuidad simbólica que asegura reconocimiento, diferenciación y legitimidad en la esfera social.

**Figura 1**  
**Escudo de armas de la Casa de los Plantagenet**



**Nota:** Wikipedia (s.f.), “Casa de Plantagenet”, en Wikipedia. Tomado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Casa\\_de\\_Plantagenet](https://es.wikipedia.org/wiki/Casa_de_Plantagenet)

El escudo de armas de la Casa de los Plantagenet muestra tres leones pasantes de oro sobre campo de gules (rojo), una de las composiciones más emblemáticas de la heráldica medieval inglesa. Como señala Pastoureau (2004), el león representaba la fuerza, el coraje y la realeza. El uso repetido de la figura reforzaba la continuidad dinástica y la permanencia en el poder, mientras que la combinación de oro y gules transmitía riqueza y autoridad. Desde un enfoque comunicacional, este escudo legitimaba el linaje y consolidaba la identidad del reino, cumpliendo una función equivalente a la de los logotipos corporativos actuales.

**Figura 2**  
**Logotipo de Apple**



**Nota:** Apple Inc. (s.f.). Logotipo de Apple. En Wikimedia Commons. Tomado de [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/fa/Apple\\_logo\\_black.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/fa/Apple_logo_black.svg)

El logotipo de Apple, consistente en una manzana mordida de color negro, constituye uno de los símbolos corporativos más reconocidos a nivel mundial. Su simplicidad formal responde al principio de “menos es más” propio del diseño moderno (Wheeler, 2018), lo que le otorga gran capacidad de recordación visual. Al igual que los blasones medievales condensaban linaje y poder, la manzana mordida condensa innovación, creatividad y prestigio tecnológico, funcionando como signo de pertenencia global. Kapferer (2012) subraya que la marca transmite valores intangibles que generan confianza, mientras que la mordida diferencia la figura de una manzana genérica y la dota de singularidad. En este sentido, Apple legitima una comunidad de consumidores de la misma forma en que los Plantagenet legitimaban un linaje.

#### *(ii) Recursos gráficos*

El análisis evidenció que la heráldica medieval se sustentaba en un sistema normativo preciso de colores, figuras y composiciones que, lejos de ser meramente ornamentales, constituyan un lenguaje visual compartido. Los esmaltes cromáticos —gules (rojo), azur (azul), sable (negro), sinople (verde), oro y plata— funcionaban como códigos convencionales, donde cada tonalidad transmitía significados reconocibles. Pastoureau (2005) explica que el gules se vinculaba con el valor y la sangre derramada en batalla; el azur con la lealtad y la justicia; el sable con la prudencia y el recogimiento; el sinople con la esperanza y la fertilidad; mientras que el oro y la plata representaban riqueza, nobleza y pureza. Estas elecciones

cromáticas no eran arbitrarias, sino que respondían a un sistema de significación ampliamente aceptado y transmitido de generación en generación.

A ello se sumaban las figuras simbólicas: los animales —como el león rampante, el águila bicéfala o el ciervo— encarnaban virtudes y atributos de poder, fortaleza y vigilancia; los elementos arquitectónicos —castillos, torres, murallas— proyectaban solidez, defensa y permanencia; mientras que los símbolos religiosos —cruces, corderos, lirios— reforzaban la dimensión espiritual y moral de los linajes (Slater, 2002). La disposición de estos elementos en el escudo también obedecía a convenciones estrictas: el campo, las particiones y los ornamentos exteriores completaban un sistema gráfico cargado de significado. De esta manera, cada blasón funcionaba como una “narrativa visual condensada” que comunicaba estatus, alianzas y legitimidad política.

En la contemporaneidad, las marcas corporativas reproducen esta lógica simbólica a través de la gestión de recursos gráficos que garantizan reconocimiento y diferenciación en un entorno globalizado. La cromática corporativa se ha convertido en uno de los principales vectores de identidad visual: el rojo vibrante de Coca-Cola evoca energía, vitalidad y cercanía emocional; el amarillo de McDonald's proyecta optimismo, rapidez y accesibilidad; el negro de Chanel sugiere sofisticación, exclusividad y atemporalidad; mientras que el azul de IBM transmite confianza, seriedad y estabilidad. Wheeler (2018) subraya que la consistencia cromática constituye un factor determinante en la construcción de identidad de marca, pues asegura cohesión en todos los puntos de contacto, desde el envase hasta la comunicación digital.

Además, el minimalismo gráfico se ha impuesto como tendencia dominante en el diseño contemporáneo, reduciendo logotipos a sus elementos esenciales. Esta simplificación —líneas limpias, tipografías neutras y símbolos abstractos— no solo facilita la adaptabilidad en entornos digitales y móviles, sino que también incrementa la pregnancia visual en un mercado saturado de estímulos. Kapferer (2012) advierte que la economía de recursos gráficos no significa pérdida de identidad, sino más bien la búsqueda de un “emblema absoluto”, capaz de condensar el universo simbólico de una marca en una forma elemental, al modo en que un blasón medieval podía ser reconocido a simple vista en medio del campo de batalla.

En ambos casos, medieval y contemporáneo, los recursos gráficos operan como códigos de visibilidad y diferenciación. Los colores, las figuras y las formas no son simples ornamentos, sino mensajes estratégicos que permiten comunicar valores, proyectar pertenencia y establecer jerarquías simbólicas. Así, los escudos medievales y los logotipos modernos revelan que la eficacia comunicacional de un emblema depende de la fuerza de sus recursos gráficos, capaces de condensar y transmitir significados colectivos en un solo gesto visual.

### *(iii) Mecanismos de legitimación*

Finalmente, se identificó una diferencia clave en los mecanismos de legitimación, pues aunque tanto la heráldica medieval como las marcas contemporáneas cumplen funciones similares de reconocimiento social, el modo en que adquieren autoridad varía radicalmente. En el caso medieval, los escudos de armas obtenían su legitimidad del linaje, la tradición nobiliaria y la sanción de la comunidad feudal. Como explica Contamine (1984), el blasón no era un adorno aislado, sino una prueba gráfica de pertenencia a una genealogía reconocida. Pastoureau (2004) añade que cada escudo estaba inscrito en un sistema ritualizado de transmisión, donde el reconocimiento del blasón por parte de los pares y de la monarquía otorgaba validez simbólica y social. Los torneos caballerescos, las batallas y las ceremonias religiosas eran escenarios en los que estos símbolos actuaban como auténticos avales de identidad y poder, garantizando autoridad dentro de una sociedad fuertemente jerarquizada. En este sentido, la legitimidad visual se sustentaba en un orden heredado e inmutable, vinculado a la sangre y al prestigio familiar.

En la contemporaneidad, los mecanismos de legitimación se han transformado profundamente. Las marcas actuales carecen de un linaje aristocrático y, en su lugar, construyen su autoridad a partir de la reputación, la coherencia y la aceptación cultural. Aaker (1996) plantea que el valor de marca (brand equity) surge de asociaciones simbólicas consistentes y del grado de confianza que los consumidores depositan en la empresa. Kapferer (2012) sostiene que la legitimidad de una marca depende de su capacidad para sostener una narrativa coherente en el tiempo y conectar con los valores culturales dominantes. En este sentido, la legitimidad ya no proviene de la herencia, sino de la interacción continua con el mercado y la sociedad.

La exposición mediática es otro de los pilares de la legitimación moderna. Wheeler (2018) enfatiza que la visibilidad de un logotipo en diferentes plataformas —desde envases hasta redes sociales— consolida su estatus simbólico y genera familiaridad. Un consumidor expuesto de manera constante a un emblema corporativo termina reconociéndolo como un referente de confianza, de la misma forma que un campesino medieval reconocía el escudo de un señor feudal como símbolo de protección y autoridad. Nike, por ejemplo, legitima su swoosh no por una genealogía, sino por su asociación con atletas de élite y campañas globales que han impregnado el imaginario cultural con valores de superación y dinamismo.

Además, la legitimidad de las marcas se refuerza a través de su inserción en el capital cultural y simbólico. El caballo rampante de Ferrari es un caso paradigmático: heredero de la tradición caballeresca que exaltaba la fuerza animal como emblema de poder, hoy funciona como un signo de prestigio en la cultura del lujo y la velocidad. De manera similar, la manzana mordida de Apple se ha convertido en un ícono global que legitima no solo un producto, sino también una comunidad de usuarios identificados con la innovación y la creatividad. Keller (2013) destaca que este tipo de legitimidad simbólica se alimenta de la experiencia cultural del

consumidor, que proyecta en la marca aspiraciones personales y sociales.

Mientras que la heráldica medieval se legitimaba mediante la tradición heredada y el reconocimiento jerárquico dentro del orden feudal, las marcas contemporáneas lo hacen a través de la reputación, la visibilidad mediática y la aceptación cultural en un entorno globalizado. No obstante, ambos sistemas comparten la lógica comunicacional de conferir poder y autoridad a través de símbolos visuales.

**Tabla 1**  
**Cuadro comparativo entre la Heráldica vs. Marca como sistemas comunicacionales**

Dimensión	Heráldica (Edad Media)	Marca (Contemporánea)
Función identitaria	Escudos de armas que identificaban linajes y territorios.	Logotipos que generan identidad corporativa y pertenencia comunitaria.
Recursos gráficos	Uso de colores codificados: gules (rojo), azur (azul), sable (negro), oro y plata.	Uso de cromáticas corporativas estándar y universales: rojo (Coca-Cola), amarillo (McDonald's), negro (Chanel). Diseños minimalistas y adaptados a medios digitales.
Mecanismos de legitimación	Autoridad derivada del linaje, tradición y jerarquía feudal.	Legitimidad basada en reputación de mercado, exposición mediática y aceptación cultural.

**Nota:** Esta tabla muestra cómo la heráldica medieval y las marcas contemporáneas comparten funciones comunicacionales similares, pero difieren en sus fuentes de legitimidad y los recursos gráficos utilizados.

Los resultados muestran que, aunque la heráldica medieval y la marca contemporánea tienen muchas funciones comunes, como la representación visual de identidad y la legitimación de actores sociales, las fuentes de legitimidad y los canales de circulación han evolucionado significativamente. La heráldica estaba vinculada a un sistema de poder cerrado y heredado, mientras que las marcas contemporáneas operan dentro de un mercado globalizado, donde la credibilidad y la legitimación son construidas de manera más dinámica y competitiva. Este análisis sugiere que, a pesar de las diferencias estructurales, los símbolos visuales continúan jugando un papel fundamental en la comunicación de identidad y en la construcción de prestigio, aunque adaptados a los nuevos tiempos.

## Discusión

Los resultados obtenidos en este estudio comparativo entre heráldica medieval y marca contemporánea revelan tanto continuidades como rupturas en la manera en que los símbolos visuales comunican identidad y legitimidad a lo largo del tiempo. La función identitaria sigue siendo central en ambos casos, pero el contexto en el que operan estos emblemas ha cambiado radicalmente. Mientras que los escudos medievales respondían a un sistema cerrado de identificación de linajes y poderes feudales, los logotipos contemporáneos se enmarcan en un mercado globalizado donde la identificación se juega en función de diferenciación competitiva. La identidad visual en las marcas ha evolucionado hacia una construcción mucho

más dinámica y adaptativa, reflejando un sistema de legitimación que no se basa únicamente en un origen hereditario, sino en reputación, exposición mediática y la aceptación de una comunidad global y diversa.

El aporte teórico de este análisis radica en entender cómo el branding moderno puede ser visto como una heredera simbólica de la heráldica, no por la continuidad histórica de sus formas, sino por la homología funcional entre ambos sistemas de comunicación visual. Mientras que la heráldica medieval operaba bajo un régimen de autoridad cerrada y estancada en una jerarquía feudal, las marcas de hoy funcionan dentro de un ecosistema mediático dinámico que exige adaptación constante a nuevas demandas de los consumidores y de los medios. Aquí surge un punto clave: el concepto de legitimación se ha transformado de ser exclusivamente genealógico y ritual a ser negociado, cambiante y a menudo mediado por la percepción pública, lo que introduce un cambio significativo en la manera en que los símbolos ganan autoridad y credibilidad.

Además, el estudio aporta al campo de la comunicación visual al mostrar que los símbolos visuales no son fenómenos estáticos; son constructos sociales que evolucionan según las necesidades del contexto en el que operan. En este sentido, la marca contemporánea no solo heredó la función de los emblemas heráldicos, sino que, al mismo tiempo, transformó y amplió su alcance. Los símbolos modernos, aunque siguen cumpliendo una función de representación, lo hacen en un espacio mucho más globalizado y multicanal, donde el consumidor se convierte no solo en un receptor pasivo, sino en un participante activo en la construcción y validación de la identidad de marca. La interactividad y el papel de los medios digitales y las redes sociales añaden una capa de dinamismo que, a su vez, redefine la legitimación de los símbolos de una manera nunca antes vista en la historia de la comunicación visual.

Este análisis también invita a reflexionar sobre cómo los cambios en las estructuras sociales y tecnológicas han reconfigurado los canales de legitimación y difusión de los símbolos. Mientras que la heráldica medieval se difundía en círculos cerrados y controlados, los logotipos modernos circulan en espacios abiertos donde las marcas deben adaptarse rápidamente a nuevas dinámicas globales. Este cambio genera nuevas preguntas sobre la sostenibilidad de las identidades visuales en un mundo interconectado, donde la globalización y la digitalización exigen una agilidad que no existía en el pasado.

En términos de líneas futuras de investigación, este estudio abre la puerta a analizar cómo las marcas digitales, especialmente aquellas relacionadas con plataformas interactivas como redes sociales y aplicaciones móviles, podrían estar creando nuevas formas de legitimación visual que se alejan de los modelos tradicionales. La intersección de inteligencia artificial, branding y tecnologías emergentes podría ser clave para entender cómo evolucionan los símbolos visuales y cómo se negocian las identidades en un mundo cada vez más virtual.

## Conclusiones

Este estudio permitió concluir que la marca contemporánea funciona como una continuidad simbólica de la heráldica medieval en cuanto a su capacidad para representar identidades colectivas, diferenciar actores sociales y legitimar posiciones dentro de un contexto social. La heráldica medieval y la marca moderna comparten la función identitaria de condensar significados a través de símbolos visuales que permiten el reconocimiento social, sin embargo, los mecanismos de legitimación han cambiado de manera significativa: mientras que en la Edad Media los blasones se legitimaban por linaje y tradición, las marcas contemporáneas lo hacen a través de reputación, exposición mediática y aceptación cultural. El análisis comparativo revela cómo, a pesar de las diferencias en los contextos históricos y sociales, ambas funciones —la identidad y la legitimación— siguen siendo esenciales para la comunicación visual en un mundo cada vez más globalizado.

El aporte principal de este estudio radica en la comprensión de cómo las marcas contemporáneas no son meros productos de consumo, sino que pueden ser entendidas como herederas simbólicas de la heráldica medieval, en tanto que ambas son estrategias de comunicación visual que construyen pertenencia y prestigio a través de emblemas codificados. En este sentido, el branding moderno, a pesar de sus transformaciones tecnológicas y sociales, sigue funcionando como un dispositivo simbólico de diferenciación y legitimación. Este hallazgo implica que el branding debe ser comprendido no solo como una herramienta de marketing, sino también como un fenómeno histórico-cultural que se conecta con prácticas simbólicas de larga duración.

Por último, los resultados sugieren que, a medida que la globalización y las nuevas tecnologías continúan evolucionando, las marcas seguirán adaptándose a nuevos canales de legitimación. Las plataformas digitales, el marketing participativo y el uso de la inteligencia artificial podrían ser las siguientes fronteras en la transformación de la identidad visual y la legitimación de marcas.

## Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. (1996). *Construyendo marcas fuertes*. Free Press. Recuperado de <https://archive.org/details/buildingstrong-br00aake>
- Apple Inc. (s.f.). Apple logo black [Archivo SVG]. En Wikimedia Commons. Recuperado de [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/fa/Apple\\_logo\\_black.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/fa/Apple_logo_black.svg)
- Contamine, P. (1984). *La guerra en la Edad Media*. Presses Universitaires de France.
- Wheeler, A. (2018). *Diseñando la identidad de marca: Una guía esencial para todo el equipo de branding* (5.ª ed.). Wiley. Recuperado de <https://archive.org/details/designing-brand-identity>
- Kapferer, J.-N. (2012). *La nueva gestión estratégica de marca: Perspectivas avanzadas y pensamiento estratégico* (5.ª ed.). Kogan Page.
- Pastoureau, M. (2004). *Heráldica: historia y práctica del blasón*. Paidós.
- Slater, S. (2002). *El gran libro de la heráldica*. Lorenz Books.

Wikipedia. (s.f.). Casa de Plantagenet. En Wikipedia. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Casa\\_de\\_Plantagenet](https://es.wikipedia.org/wiki/Casa_de_Plantagenet)

# ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA TÉCNICA DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS MEDIANTE EL ANÁLISIS ENVOLVENTE DE DATOS

## ANALYSIS OF THE TECHNICAL EFFICIENCY OF AUTONOMOUS PUBLIC UNIVERSITIES THROUGH DATA ENVELOPE ANALYSIS

**Vicente Aguirre T.**

vwaguirre@gmail.com

ORCID 0000-0002-1198-1719

Universidad Mayor de San Andres

**Humberto Quintanilla M.**

humbertoquintanillam@gmail.com

ORCID 0009-0003-8148-5563

Universidad Mayor de San Andres

### Resumen

Las Universidades Públicas Autónomas (UPA) tienen como fin contribuir con la ciencia y el desarrollo del país, tanto en términos de formación de capital humano como en producción de conocimientos, para lograr su cometido, el 2023 gastaron Bs.5.392 Millones, equivalente al 1.7% del PIB.

Al respecto, la sociedad debe saber cómo se está aprovechando su inversión, en ese sentido, el presente trabajo contribuye con el citado análisis, determinando la eficiencia de la UPA a partir del Análisis Envoltorio de Datos (DEA) para lo cual se considera como inputs el gasto ejecutado y el número de docentes y como outputs el número de titulados, la cantidad de matriculados, información correspondiente al año 2023; asimismo como output proxy se utiliza también información del ranking de universidades publicado por Webometrics. Los resultados y la metodología generan información para mejorar la eficiencia y la asignación de recursos destinados a las UPA.

Clasificación JEL: C14, C61, I23

Palabras clave: Eficiencia técnica, Universidad Pública, Bolivia, Análisis Envoltorio de Datos.

### Abstract

The purpose of the Autonomous Public Universities (UPA) is to contribute to science and the country's development, both in terms of human capital development and knowledge production. To achieve this goal, they spent Bs. 5.392 billion in 2023, equivalent to 1.7% of GDP.

In this regard, society must know how its investment is being leveraged. In this regard, this work contributes to this analysis by determining the efficiency of the UPA based on Data Envelopment Analysis (DEA). This analysis considers the expenditures executed and the number of faculty members as inputs, and the number of graduates and enrollments, information corresponding to the year 2023, as outputs. Information from the university rankings published by Webometrics is also used as a proxy output.

The results and methodology generate information to improve the efficiency and allocation of resources allocated to the UPA. JEL Classification: C14, C61, I23

Keywords: Technical efficiency, Public University, Bolivia, Data Envelopment Analysis

## Introducción

En Bolivia, el sistema de educación pública se subdivide en: Universidades Públicas Autónomas (11), Universidades de Régimen Especial (3) y Universidades Indígenas (3), de esta subdivisión las Universidades Públicas Autónomas (UPA) resultan ser las más importantes en términos de cobertura y presupuesto.

En cuanto a las UPA, para el 2023 estas gastaron Bs.5.392 Millones, equivalente al 1.7% del PIB, lo que representa el 20,5% del presupuesto que el dispuso para educación en ese año, que representaba el 8,4% del PIB.

Al respecto, vale la pena recordar que en términos generales son los países con ingresos altos los que tienden a invertir más en educación terciaria, no obstante Bolivia tiene un gasto excepcional en educación superior, al respecto una comparación de Izquierdo, Pessino, & Vuletin (2018) confirma lo afirmado al señalar que Bolivia tiene el mayor gasto educación terciaria en la región.

Una mayor cantidad de recursos debe ir acompañada de resultados, los cuales pueden estar reflejados en la cantidad de titulados, número de matriculados, en la producción científica generada y en el aporte que realizan las UPA a la sociedad en general (interacción social).

Aunque la relación entre Universidad, Sociedad y Estado se concibe desde una visión autonómica, ello no excluye la necesidad de que la universidad mantenga una actitud abierta hacia una rendición de cuentas constante y clara. Esto se justifica en el hecho de que las universidades públicas reciben financiamiento de la sociedad, lo que implica la obligación de establecer mecanismos que permitan a la ciudadanía conocer el uso y el impacto de su inversión (Tapia et al., 2017).

Hoy en día, se ha vuelto evidente la necesidad de utilizar de manera eficiente los recursos públicos, esta urgencia surge a raíz de la disminución de los ingresos fiscales derivado del agotamiento de rentas hidrocarburiferas, que junto a las presiones sobre el gasto público ha generado déficits fiscales recurrentes. Ante esta situación, se vuelve indispensable implementar estrategias que optimicen el uso del gasto público.

En el caso de la UPA, la crisis también se siente, es así que en los últimos años se ha ido registrando déficits presupuestarios y por lo tanto las entidades de educación superior de forma recurrente solicitan al gobierno central subvenciones extraordinarias, es así que para el 2025 se solicitó 1.296 millones de bolivianos (ATB Digital, 2025)

Al respecto, las leyes del Presupuesto General del Estado señalan que el incremento en la Subvención Ordinaria a las UPA será otorgado previa evaluación y cumplimiento de los compromisos asumidos en los Convenios con cada UPA, lo cual tiene como espíritu asegurar que el uso óptimo de los recursos públicos, dado que los mismos tienen un alto costo de oportunidad para el contexto boliviano.

Al respecto existen diversos métodos que permiten medir la eficiencia de los recursos públicos: desde el punto de vista de la eficiencia asignativa se puede considerar el uso alternativo de los recursos a través de técnicas de costo beneficio o costo eficiencia, y desde la óptica de la eficiencia técnica, se puede medir la productividad a través de la relación de lo producido (outputs) y de los insumos necesarios para esa producción (inputs), para este caso a su vez existen métodos paramétricos y no paramétricos.

Entre los no paramétricos el Análisis Envolvente de Datos (DEA) es uno de los más utilizados en consideración a su facilidad de aplicación basada en procedimientos de optimización lineal, es así que Maza Ávila y colaboradores (2017) señalan que en el ámbito internacional, son varios los trabajados que centran su atención en el análisis de la eficiencia del sector educativo, empleando para ello las metodologías de fronteras estocásticas y de análisis envolvente de datos, dentro los cuales los más populares dentro la literatura científica son los que utilizan el DEA, a efectos de respaldar lo señalado citan el trabajo de Liu, Lu, Lu y Lin (2013), quien tomó como base 4936 artículos de investigación publicados entre 1978 y 2010 en la Web of Science, y encontró que, en el mundo, el sector educativo se encuentra entre los cinco sectores que agrupan el mayor porcentaje de publicaciones sobre eficiencia empleando la metodología DEA.

Respecto a la aplicación del DEA existe abundante literatura sobre su aplicación a la medición de la eficiencia de las universidades, al respecto existen trabajos que resumen gran parte de la literatura existente, entre ellos Fernández-Santos et al., (2015) y Ayaviri & Zamorra (2016) destacan que a nivel internacional, las investigaciones han sido bastante prolíficas tal es el caso de Estados Unidos.

Para el caso argentino Coria (2011), examina la eficiencia técnica de las universidades de gestión estatal a través del DEA, para el efecto caracteriza a cada universidad mediante una única puntuación de eficiencia técnica relativa, utiliza como variables insumo: los gastos en personal, gastos en funcionamiento, alumnos, cargos docentes exclusivos equivalentes, docentes participantes de programas de investigación y como productos: graduados, producción científica ISI. Se considera el modelo básico con orientación al producto, cuyos resultados muestran que las universidades tienen en promedio entre un 23,2% y un 23,9% de ineficiencia.

Al respecto se pueden destacar el trabajo de Ramírez & Alfaro (2013) quienes estiman la eficiencia de las universidades pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, utilizando como técnica el Análisis Envolvente de Datos (DEA) con una variable de entrada (gastos operativos) y dos variables de salida (publicaciones ISI y número de estudiantes matriculados), sus resultados indican que 3 de las 25 instituciones son eficientes en el plano de investigación y docencia.

En Colombia, Maza Ávila y colaboradores (2017), analizan la eficiencia y los cambios productivos en la cobertura de las 32

instituciones de educación superior colombianas pertenecientes al Sistema de Universidades Estatales durante el periodo 2003-2012, para el efecto emplean el análisis envolvente de datos y el índice de productividad de Malmquist, utilizan como outputs los datos sobre matrícula de pregrado y posgrado y como inputs: número docentes de tiempo completo, gasto en personal administrativo y recursos financieros y físicos. Encuentran que aproximadamente, todas las instituciones evaluadas obtienen eficiencias por encima de 70 % y crecimientos promedios de su productividad a una tasa aproximada de 9 %.

Para el caso mexicano Alcaraz-Ochoa y Bernal-Domínguez (2017), evalúan la eficiencia técnica en el uso de los recursos federales otorgados a las universidades públicas estatales del norte de México durante el periodo 2014-2015, a partir del DEA en su modelo CCR-O, se estima la función de producción utilizando las variables de financiamiento federal (ordinario y extraordinario) como input y alumnos de nuevo ingreso, alumnos egresados, programas educativos acreditados y cuerpos académicos como outputs. Los hallazgos principales fueron que la relación entre las variables utilizadas como input y outputs refleja una eficiencia técnica promedio de 0.860379 (en escala de 0 a 1), siendo técnicamente eficientes la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) y el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON).

Asimismo, Navarro Chávez, Gómez Monge, & Torres Hernández (2017), analizan la eficiencia de 32 universidades públicas en México a través del DEA con bootstrap, utilizan como input el financiamiento y como outputs: Matrícula total, total de alumnos graduados a nivel licenciatura y posgrado, docentes, total de profesores con grado de doctor, número de académicos que participan en el SNI del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, publicación de artículos ISI. Sus resultados revelan que para el 2012, en promedio se tuvo un valor de 0.77 de eficiencia con DEA rendimientos variables a escala y de 0.71 con DEA rendimientos constantes a escala, aplicando bootstrap, aunque ninguna universidad fue eficiente. La Universidad Autónoma de Querétaro es la que tuvo el valor más cercano al óptimo y del lado opuesto se encuentra la Universidad de Chapino, que obtuvo el valor más bajo.

En Bolivia Quispe y Jordan (2017), investigaron la eficiencia técnica de las carreras relacionadas con las Ciencias Económicas y Empresariales de las UPA del Estado Plurinacional de Bolivia a través de la aplicación DEA, asimismo realizaron una abundante revisión bibliográfica sobre el tema y señalan que para Bolivia, la investigación se constituye en el primer trabajo de Análisis de eficiencia universitaria, en su trabajo consideran como inputs el número total de docentes y el número de trabajadores administrativos, como outputs el número de titulados y matriculados; su población de estudio abarca 69 carreras pertenecientes a 11 Universidades, encuentran que existen carreras con altos índices de eficiencia técnica, y que en promedio la eficiencia técnica entre el año 2014 y 2015 se incrementó, siendo el número de alumnos, titulados y docentes los que determinan los índices altos de eficiencia técnica.

Asimismo, Jordán (2019) estudia la eficiencia técnica de las facultades y carreras de las ciencias agrarias y veterinarias de las UPA del sistema de la universidad boliviana, encontrando que tan solo dos carreras pertenecientes a la Carrera de Biología de la Universidad Mayor de San Simón y la Carrera de Ingeniería Ambiental de la Universidad Amazónica de Pando de 49 del total analizadas del Sistema de la Universidad Boliviana, son eficientes para los modelos CCR y BCC del DEA aplicado.

Si bien estos trabajos han utilizado el DEA, se han concentrado en carreras y facultades en particular, en ese sentido, el presente trabajo pretende ampliar el análisis a toda los insumos y productos las UPA, en ese sentido tiene como objetivo determinar la eficiencia técnica de las Universidades públicas Autónomas de Bolivia a partir del Análisis Envolvente de Datos.

### **Metodología**

Es una investigación cuantitativa descriptiva que se basa en la información financiera y técnica correspondiente a las Universidades Públicas Autónomas de Bolivia para el periodo 2014-2020: Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), Universidad Mayor de San Simón (UMSS), Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM), Universidad Mayor de San Francisco Xavier de Chuquisaca (UMSFX), Universidad Autónoma del Beni José Ballivián (UAB), Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS), Universidad Amazónica de Pando (UAP), Universidad Técnica de Oruro (UTO), Universidad Autónoma Tomás Frías (UATF), Universidad Nacional Siglo XX Llallagua (UNSXX), Universidad Pública de El Alto (UPEA); sobre datos seleccionados de estas entidades se midió la eficiencia aplicando el modelo DEA.

El Análisis Envolvente de Datos permite construir una frontera de eficiencia a través de la comparación de cada observación (resultado de cada universidad) con la mejor práctica observada, utilizando conceptos como la eficiencia técnica, que es la capacidad de utilizar insumos de manera tal que se maximiza la cantidad producida. (Coelli, 1996).

El DEA fue creado por Charnes, Cooper y Rhodes (1978), y se desarrolló para su aplicación en entidades sin fines de lucro como medio para identificar ineficiencias en los insumos y los productos. La primera aplicación del DEA fue en escuelas públicas para la evaluación del Seguimiento del Programa (Charnes, Cooper y Rhodes, 1981). Desde entonces, el DEA se ha extendido y ha avanzado considerablemente en sus métodos y sofisticación. El DEA se ha aplicado a diversas entidades sin fines de lucro, como departamentos de policía, agencias de agua, educación primaria y secundaria, y educación superior.

Existen dos modelos que se consideran en el DEA, el de Rendimientos de Escala Constantes (CCR) y el de Rendimientos Variables (BCC), el primero creado por Charnes, Cooper y Rhodes (1978) y el segundo por Banker, Charnes y Cooper (1984). Para el caso de las Entidades de Educación Superior Figueroa & Alvarez (2013), citando a Figueroa (2012) destacan

cuatro funciones de las universidades: i) La generación del conocimiento para la producción, ii) La producción de fuerza de trabajo altamente calificada, iii) La generación de cuadros para la conducción económica, social y política de los países, iv) La producción de ideología, incluida la crítica orientada al mejoramiento del estado de las cosas de la sociedad.

Maza Ávila, Quesada y Vergara, (2013) citados por Maza Ávila et al. (2017) señalan que entre las principales ventajas de la metodología DEA se encuentran su mayor flexibilidad frente a los métodos econométricos, lo cual puede incorporar errores de medición y de variables no controladas; los datos determinan cuál es la función, en este sentido, no se necesita establecer una forma funcional inicial; y los resultados se circunscriben solo a los datos analizados, por ello, en ningún momento, se pueden hacer inferencias respecto del universo de datos.

El modelo DEA planteado considera como insumos:

- La suma de los Gastos Corriente y de Capital de las UPA, las cuales están como fuente de recursos los transferidos por el nivel central del Coparticipación Tributaria, Impuesto Directo a los Hidrocarburos y la Subvención Ordinaria, así como los recursos propios generados por las entidades.
- La cantidad de docentes (DOC) que dispone cada universidad, independientemente del tiempo de dedicación de estos, su función es formar a los futuros graduados y generar conocimiento a través de la investigación.
- El número total de trabajadores administrativos de cada universidad (ADM), su función es de apoyo a las tareas académicas y administrativas que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de las UPA.

Como productos se utilizó:

- Cantidad total de titulados (TIT), corresponde a los que logran culminar sus estudios universitarios después de egresar, es decir logran vencer las modalidades de graduación.
- Posición en el ranking de universidades (INVRANK), este incluye variables relacionadas a la producción académica que es publicada en revistas científicas, considerando que la posición se encuentra ordenada de menor a menor se generó la variable inversa a efectos mantener el sentido de maximizar la función, la intención de la inversa es mantener una escala que tenga sentido maximizar manteniendo las distancias.

Dyson et. al (2001) citado Rescal y colaboradores (2012) señala la elección de variables es fundamental es así que se debería verificar las siguientes hipótesis respecto a las variables que cubran toda la gama de recursos utilizados, que capturen todos los niveles de actividad y medidas de rendimiento, que el conjunto de factores sea común a todas las unidades, que las variaciones del entorno han sido evaluadas y consideradas, si es necesario. Considerando las variables seleccionadas para la modelación citadas previamente se considera que se han cumplido todas las hipótesis.

En base a esta información se han generado cuatro modelos: dos modelos CCR correspondiente a la gestión 2023 utilizando el software Frontier Analyst, sobre el cual se estimó dos índices de eficiencia: El primero considerando el número de titulados y el segundo la posición inversa en el ranking de universidades. Asimismo, considerando que los rendimientos pueden ser variables, es decir que los outputs pueden caer a medida que aumentan los inputs se probó también dos modelos BCC considerando el número de titulados y la inversa del ranking de universidades.

Si bien el modelo DEA puede considerar varias inputs y outputs a la vez, se recomienda utilizar una menor cantidad de variables cuando existen pocas Unidades de Toma de Decisión (DMU), al respecto Rescal, Devincenzi, Rohde, & et.al., 2012, señalan que un inconveniente del DEA es su capacidad para discriminar y por ende rankear cuando se trabaja con una gran cantidad de variables., por lo cual es recomendables considerar como regla para atenuar este efecto es que el número de unidades (DMU) sea superior al doble del producto del número de inputs por el número de outputs" asimismo se recomienda evitar que los conjuntos inputs y/o outputs estén altamente correlacionados.

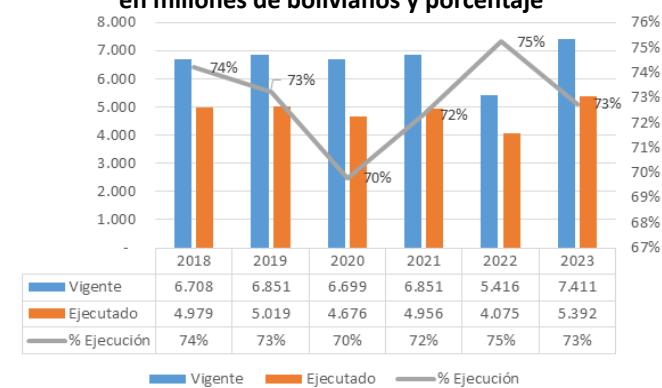
## Resultados

### Presupuesto vigente y ejecutado por la UPA

El presupuesto total asignado a las Universidades Públicas Autónomas (UPA) y su ejecución para el periodo 2018 a 2023 muestra que el promedio de ejecución del presupuesto vigente fue del 73%. En términos absolutos, el presupuesto vigente total para todas las UPA en 2023 ascendió a 7.411 millones de bolivianos, de los cuales se ejecutaron 5.392 millones de bolivianos. A lo largo del periodo, la ejecución presupuestaria varió, alcanzando un pico del 75% en 2022 y un mínimo del 70% en 2020.

Al examinar la ejecución presupuestaria por universidad, se observa una variación significativa entre las entidades en distintos años. Por ejemplo, en 2018, la UABJB mostró la mayor ejecución con un 95%, mientras que la UAGRM registró la ejecución más baja con 69%. Para el año 2023, la UATF reportó la ejecución más alta con un 91%, mientras que la UMSA mostró la ejecución más baja con 62%:

**Gráfico 1**  
**El presupuesto vigente y ejecutado de las UPA, 2018-2023, en millones de bolivianos y porcentaje**



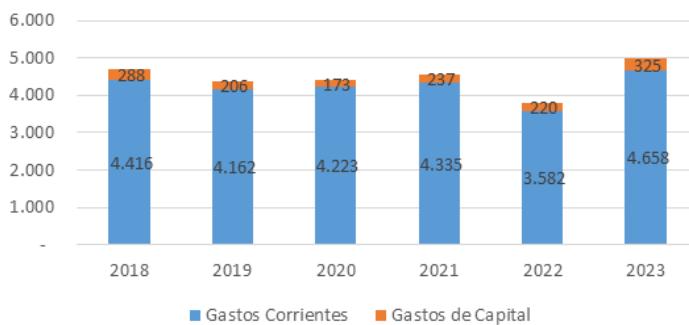
Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (2025).

## El destino del presupuesto

### Gasto Corriente y de Capital

El análisis del destino del presupuesto ejecutado entre 2018 y 2023 indica una preponderancia del gasto corriente sobre el gasto de capital. En 2023, el gasto ejecutado total fue de 5.148,622 millones de bolivianos, de los cuales 4.822,871 millones fueron destinados a gastos corrientes y 325,751 millones a gastos de capital.

**Gráfico 2**  
**Gasto de capital y gasto corriente, 2018 - 2023**  
 En millones de bolivianos



Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (2025)

La UAGRM registró el gasto corriente más alto con 947.434 millones de bolivianos en 2023, mientras que la UPEA destinó la mayor cantidad al gasto de capital con 97.985 millones de bolivianos. En todos los casos el gasto corriente supera ampliamente al gasto de capital, esto en consideración a que es el pago de los gastos de funcionamiento recurrentes como el pago de las planillas salariales las que resultan importante en las UPA.

**Tabla 1**  
**Gasto corriente y de capital, 2018 a 2023**  
 En millones de bolivianos

UPA	GASTOS CORRIENTES	GASTOS DE CAPITAL	TOTAL
UABJB	218.909.524	22.542.685	241.452.209
UAGRM	947.434.868	57.973.201	1.005.408.070
UAJMS	273.220.884	23.291.277	296.512.161
UAP	96.463.645	25.085.610	121.549.255
UATF	276.274.220	21.216.542	297.490.761
UMRPSFXCH	424.868.649	9.458.879	434.327.528
UMSA	1.042.016.461	22.200.821	1.064.217.282
UMSS	794.900.741	15.759.592	810.660.334
UNSXX	97.611.917	9.371.759	106.983.676
UPEA	384.074.156	97.985.442	482.059.598
UTO	267.096.645	20.865.330	287.961.975
Total	4.822.871.709	325.751.138	5.148.622.847

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (2025)

### Situación Patrimonial

En cuanto a la situación patrimonial al 2023, el total de activos de las UPA alcanzó los 16.104.881 millones de bolivianos, con pasivos que sumaron 4.030.909 millones de bolivianos y un patrimonio total de 12.073.972 millones de bolivianos. La UAGRM se destacó con el valor más alto de activos (4.962.701 millones de bolivianos) y el mayor patrimonio (4.349.397 millones de bolivianos). En contraste, la Universidad Nacional Siglo XX Llallagua (UNSXX) reportó el menor patrimonio con 49.038 millones de bolivianos.

**Tabla 2**  
**La situación patrimonial de las UPA al 2023**

En bolivianos UPA	ACTIVO	PASIVO	PATRIMONIO
UABJB	696.420.665	223.372.330	473.048.335
UAGRM	4.962.701.366	613.304.225	4.349.397.141
UAJMS	1.422.029.532	194.422.428	1.227.607.105
UAP	568.947.756	43.246.970	525.700.786
UATF	1.089.449.122	313.103.453	776.345.669
UMRPSFXCH	1.443.447.941	514.940.137	928.507.804
UMSA	2.086.154.334	574.792.773	1.511.361.561
UMSS	2.348.258.377	1.016.513.839	1.331.744.538
UNSXX	188.409.907	139.371.178	49.038.729
UPEA	704.724.826	77.322.146	627.402.681
UTO	594.338.171	320.520.465	273.817.706
Total	16.104.881.998	4.030.909.944	12.073.972.054

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (2025)

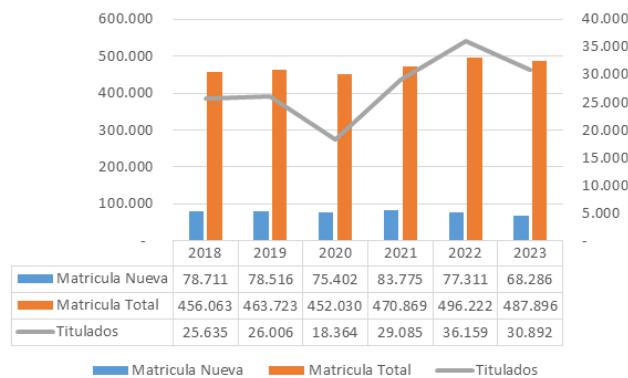
### La productividad de las UPA como una aproximación a la eficiencia

Una forma de aproximarse a la eficiencia es analizando indicadores cuantitativos de los productos que logra la universidad, en este aspecto se analizara la cantidad de matriculados, titulados y la posición de las universidades en el ranking elaborado por webmetrics para el 2023.

### Los matriculados

En cuanto a la cantidad de matriculados, la población estudiantil en general se ha incrementado de forma permanente, esto responde al incremento vegetativo de la población y al crecimiento de la tasa bruta de cobertura universitaria (número de estudiantes entre la población en edad universitaria), siendo el año 2020 y 2023 la excepción, probablemente debido a la situación sanitaria del país en el 2020 y el inicio de la crisis económica el 2024.

**Gráfico 3**  
**Cantidad de Matriculados 2018 a 2023**



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del CEUB (2025)

La población estudiantil matriculada muestra una tendencia general de crecimiento, aunque los años 2020 y 2023 constituyeron una excepción, debido a la situación sanitaria en 2020 y el posible inicio de la crisis económica en 2024. En 2023, la Matrícula Total alcanzó los 487.896 estudiantes y el Total de Titulados fue de 30.892. Al analizar el porcentaje de titulados por universidad en 2023, UMRPSFXCH registró el porcentaje más alto con 58%, seguida por la UATF con 57%. La UAP presentó el porcentaje más bajo, con solo 7% de titulados.

**Tabla 3**  
**Porcentaje de titulados en las UPA al 2023**  
**En bolivianos**

UPA	Matrícula Total	Titulados	%
UABJB	3.904	1.008	26%
UAGRM	7.152	3.155	44%
UAJMS	4.332	1.996	46%
UAP	2.484	185	7%
UATF	4.217	2.411	57%
UMRPSFXCH	8.713	5.055	58%
UMSA	8.207	4.504	55%
UMSS	9.903	5.479	55%
UNSXX	2.688	1.232	46%
UPEA	11.575	3.588	31%
UTO	5.111	2.279	45%
<b>Total</b>	<b>68.286</b>	<b>30.892</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del CEUB (2025)

#### Docentes y administrativos

Para el año 2023, el total de personal en las UPA estaba compuesto por 15.191 docentes y 10.535 administrativos. La distribución promedio muestra que el 59% corresponde a docentes y el 41% a administrativos. La UPEA presentó la mayor proporción de docentes (80%) en su personal total, seguida por la UMSA (64%), mientras que la UAP registró la proporción más baja de docentes con 45%.

**Tabla 4**  
**Cantidad de Docentes y administrativos por UPA gestión 2023**

UPA	Total	Administrativos	%	Docentes	%
UABJB	1.982	1.039	52%	943	48%
UAGRM	3.391	1.740	51%	1.651	49%
UAJMS	1.870	883	47%	987	53%
UAP	1.369	753	55%	616	45%
UATF	1.076	420	39%	656	61%
UMRPSFXCH	2.493	1.244	50%	1.249	50%
UMSA	3.879	1.411	36%	2.468	64%
UMSS	3.163	1.339	42%	1.824	58%
UNSXX	626	261	42%	365	58%
UPEA	4.272	835	20%	3.437	80%
UTO	1.605	610	38%	995	62%
<b>Total</b>	<b>25.726</b>	<b>10.535</b>	<b>41%</b>	<b>15.191</b>	<b>59%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del CEUB (2025)

#### Ranking de universidades

Existen diversos rankings internacionales que miden la posición de las UPA con respecto a otras universidades a nivel nacional e internacional, sin embargo no todas las universidades analizadas participan en todos los rankings, lo que dificulta la comparación, en ese sentido se buscó un ranking que contenga a todas las entidades analizadas, en ese sentido se consideró al ranking elaborado por webometrics.info, en el cual se destaca que la UMSA es la entidad mejor posicionada a nivel nacional, coincidentemente están también bien posicionadas las UPA que pertenecen a los departamentos del eje central del país (UMSS, UAGRM) en 2019, no obstante el ranking 2023 la UAGRM cae a la cuarta posición, en el caso

de las universidades del eje central estas tienen la mayor cantidad de población estudiantil y reciben la mayor cantidad de recursos por concepto de transferencias en consideración a la distribución per cápita.

**Tabla 5**  
**Ranking de universidades Webometrics, 2019 y 2023**

UPA	2019		2023	
	Ranking Bolivia	Ranking Mundial	Ranking Bolivia	Ranking Mundial
UMSA	1	2963	1	2382
UMSS	2	3137	2	3945
UAGRM	3	4547	4	5481
UMSFX	4	5931	5	5639
UABJB	5	6766	3	5391
UTO	6	11773	6	8930
UATF	7	12094	9	14199
UAJMS	8	12120	8	11557
UPEA	9	17297	10	20620
UAP	10	17971	7	10545
UNSXX	11	21482	11	21575

Fuente: Elaboración propia en base webometrics (2024)

La metodología de webometrics contempla el posicionamiento a través de la presencia y el número de páginas indexadas al buscador, en cuanto a la producción académica la dimensión excelencia captura la cantidad de trabajos académicos publicados en revistas internacionales, según datos provistos por el Grupo Scimago; por su parte la apertura, según el total de documentos publicados en Google Académico. En ese sentido el ranking resulta ser relevante para tener una noción de la producción académico y las contribuciones al conocimiento científico que realizan las universidades (Morales Vargas, 2016).

#### Eficiencia técnica

Como se mencionó previamente se probaron cuatro modelos organizados para dos tipos de Output el primero relacionado con la inversa del Ranking y el segundo con el número de titulados, para cada se tipo a su vez se consideró dos tipos aplicaciones DEA, en el primer caso se considera rendimientos a escala de la unidad bajo análisis es decir la variación proporcional y simultánea de los factores inputs y outputs, (CCR) en este sentido si las UPA son eficientes los resultados serán de 100% y existirá al menos un valor óptimo para cada una de las variables de decisión. En el segundo modelo se utilizan rendimientos variables (BCC).

En el primer caso analizado, considerando como output la inversa de la posición del ranking mundial de universidades, resultan ser eficientes la UABJB, UAP y la UMSA, estos resultados reflejan las mejoras en la posición del ranking de la UAP y la UABJB, siendo las más ineficientes la UPEA y la UAJMS.

**Tabla 6**  
**Resultados de los modelos**

UPA	Output: Ranking		Output: Número de titulados	
	CCR	BCC	CCR	BCC
UABJB	100,00%	100,00%	35,90%	36,00%
UAGRM	56,90%	62,00%	47,20%	59,00%
UAJMS	48,50%	49,20%	57,80%	57,90%
UAP	100,00%	100,00%	13,10%	13,20%
UATF	61,90%	71,90%	100,00%	100,00%
UMRPSFXCH	74,20%	76,30%	100,00%	100,00%
UMSA	100,00%	100,00%	55,60%	82,20%
UMSS	78,00%	79,00%	79,60%	100,00%
UNSXX	81,10%	100,00%	100,00%	100,00%
UPEA	22,60%	23,10%	81,20%	94,90%
UTO	78,70%	82,70%	75,70%	79,90%

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados obtenidos con el software Frontier

Cuando se considera rendimientos variables, es decir se toma en cuenta la eficiencia pura, los resultados no varían mucho y se incorpora la UNSXX como parte de las UPA que se encuentran en la frontera de eficiencia, esto está explicado fundamentalmente porque son estas universidades las que tienen un menor gasto y una menor cantidad de personal, lo que contribuye con su eficiencia respecto a la posición global de universidades.

No obstante lo mencionado previamente, los resultados cambian cuando se considera como variable de producto el número de titulados, en este caso considerando los rendimientos constantes a escala, son la UATF, la UMRPSFXCH y la UNSXX las cuales tienen la mayor eficiencia técnica mientras que la UAP y UABJB son las que tienen menor eficiencia.

Al momento de incorporar los rendimientos variables se incorpora la UMSS como parte las entidades eficiencia técnica pura al 100% manteniéndose la UAP y UABJB como aquellas las que tienen menor eficiencia.

## Discusión

Si bien los productos son relevantes es necesario incluir otro tipo de variables en el análisis, por ejemplo, el acceso a las universidades, la interacción social y la eficiencia externa medida como la incorporación al mercado laboral, al respecto Tapia et al., (2017) señala “ Cuando la universidad no despliega esta faceta de espacio público, de sintonía con la discusión de los problemas nacionales y ser un espacio (no el único ni el principal) donde se promueva la discusión de los temas nacionales o regionales y locales, tiende a primar la dinámica corporativa interna; esto afecta los resultados pues los mismos no valoran la calidad de los insumos, ni el tiempo que dedican estos, por ejemplo el número de docentes esconde la carga horaria y la calidad académica.

Si bien los rankings de universidades consideran el componente de investigación, no se valora la calidad de los mismos ni su impacto en la sociedad, es así que Tapia et al., (2017) señala que debería existir una priorización de los temas de la investigación con base en las necesidades reales del país, lo cual está de acuerdo con el Estatuto Orgánico de la Universidad

Boliviana que señala que las UPA deben “Orientar, realizar y promover la investigación en todos los campos del conocimiento, conforme a la priorización de los problemas de la realidad boliviana”.

Tampoco se debe olvidar que para algunos investigadores la universidad no es una empresa y por lo tanto no debe medir su desempeño con los parámetros que se utilizan para esta, además de que los mismos tienen restricciones matemáticas como el utilizar una menor cantidad de inputs y outputs dado que existen pocas unidades de análisis.

## Conclusiones

La sociedad tiene derecho a conocer cómo se está aprovechando esta inversión, para lo cual se logró generar información relevante, a partir de la metodología DEA, considerando insumos como el gasto ejecutado, el número de docentes, el número de administrativos, y productos como el número de titulados y la posición en el ranking Webometrics, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la asignación de recursos destinados a las UPA. Del análisis se concluye lo siguiente:

- Al utilizar la inversa de la posición en el ranking mundial de universidades como variable de producto (output), las Universidades que mostraron la mayor eficiencia técnica bajo el modelo de Rendimientos Constantes a Escala (CCR) fueron la UABJB, la UAP y la UMSA. Al aplicar el modelo de Rendimientos Variables a Escala (BCC), que mide la eficiencia pura, la UNSXX se incorpora a la frontera de eficiencia (100%), debido principalmente a que esta universidad posee un menor gasto y una menor cantidad de personal en relación con su posición global de universidades, mientras que la UPEA y la UAJMS fueron identificadas como las más ineficientes en este modelo.
- Cuando el análisis DEA considera el número de titulados como output, los resultados de eficiencia técnica varían significativamente. En el modelo CCR (rendimientos constantes a escala), las UPA con la mayor eficiencia técnica son la UATF, la UMRPSFXCH y la UNSXX. Al incorporar el modelo BCC (rendimientos variables), la UMSS se suma a las entidades que demuestran un 100% de eficiencia técnica pura. En contraste, las universidades con menor eficiencia en la producción de titulados son la UAP y la UABJB, bajo ambos modelos.
- Los modelos de eficiencia deben ser complementados y contextualizados, ya que las variables utilizadas (gasto, personal, titulados, ranking) no valoran la calidad de los insumos ni los outputs no cuantificables, tales como la interacción social y la eficiencia externa (incorporación al mercado laboral). Además, aunque los rankings consideran la investigación, es necesario priorizar la calidad y el impacto de esta en función de las necesidades reales de Bolivia, tal como lo establece el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana. La medición de eficiencia con parámetros empresariales, aunque útil, debe ser vista con cautela debido a las restricciones matemáticas del DEA cuando se trabaja con pocas unidades de análisis y múltiples inputs y outputs.

**Bibliografía**

- Alcaraz-Ochoa, D., & Bernal-Domínguez, D. (2017). Evaluación de la eficiencia técnica de las Universidades Públicas Estatales (UPE) del norte de México mediante Análisis Envolvente de Datos (DEA). *Nova Scientia*, 9(19), 393–410. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.854>
- ATB Digital. (2025, 28 de marzo). Sistema Universitario exige Bs 1.296 millones adicionales para esta gestión. ATB Digital. <https://www.atb.com.bo/2025/03/28/sistema-universitario-exige-bs-1-296-millones-adicionales-para-esta-gestion/>
- Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 30(9), 1078–1092. [enlace sospechoso eliminado]
- CEUB. (2025). Datos CEUB. Recuperado de <https://ceub.edu.bo/>
- Charnes, A., Cooper, W., & Rhodes, E. (1981). Evaluación de la eficiencia programática y gerencial: Una aplicación del análisis envolvente de datos al seguimiento de programas. *Management Science*, 27(6), 668–697.
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). A Data Envelopment Analysis Approach to Evaluation of the Program Follow through Experiment in US Public School Education (No. MSRR432).
- Coelli, T. J. (1996). Guía de FRONTIER versión 4.1. (Documento de trabajo n.º 7/96). Centro de Análisis de Eficiencia y Productividad, Universidad de Nueva Inglaterra.
- Coria, M. M. (2011). Eficiencia técnica de las universidades argentinas de gestión estatal. *Ensayos de Política Económica*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/eficiencia-tecnica-universidades-argentinas.pdf>
- Fernández-Santos, Y., Martínez-Campillo, A., & Fernández-Fernández, J. M. (2015). Determinantes de la eficiencia en las universidades públicas españolas: un análisis DEA en dos etapas. *Investigaciones de Economía de La Educación*, 10, 491–508.
- Figueroa, S., & Alvarez, L. (2013). El papel de la universidad en el desarrollo. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20140211121020/universidad.pdf>
- Izquierdo, A., Pessino, C., & Vuletin, G. (2018). Mejor gasto para mejores vidas. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Jordán Minaya, W. R. (2019). Evaluación de la eficiencia técnica de las carreras de ciencias agrarias y veterinarias, en las universidades autónomas del sistema de la universidad boliviana. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (julio). <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/07/evaluacion-eficiencia-carreras.html>
- Liu, J. S., Lu, L. Y. Y., Lu, W.-M., & Lin, B. J. Y. (2013). A survey of DEA applications. *Omega*, 41(5), 893–902. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2012.11.004>
- Loza Tellería, G. (2025). Crisis y bases de una política de estabilización. La Paz. Recuperado de <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bolivien/22013.pdf>
- Maza Ávila, F. J., Vergara Schmalbach, J. C., & Romero, R. R. (2017). Eficiencia y productividad en la cobertura de las universidades públicas colombianas. *Investigación & Desarrollo*, 25(2), 6–33. <http://dx.doi.org/10.14482/indes.25.2.10957>
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. (2025). Datos y estadísticas. Recuperado de <https://www.economiayfinanzas.gob.bo>
- Navarro Chávez, J. C. L., Gómez Monge, R., & Torres Hernández, Z. (2017). Las universidades en México: una medida de su eficiencia a través del análisis de la envolvente de datos con bootstrap. *Acta Universitaria*, 26(6), 60–69. <https://doi.org/10.15174/au.2016.911>
- Quispe Fernández, G. M., & Jordán Minaya, W. R. (2017). Medición de la Eficiencia Técnica en las Universidades Autónomas del Sistema Universitario Boliviano: Aplicación del Análisis Envolvente de Datos (DEA). *Revista Espacios*, 38(45), 3–23. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n45/17384503.html>
- Ramírez, P. E., & Alfaro, J. L. (2013). Evaluación de la eficiencia de las universidades pertenecientes al consejo de rectores de las universidades chilenas: Resultados de un análisis envolvente de datos. *Formación Universitaria*, 6(3), 31–38. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062013000300005>
- Rescalá, C., Devincenzi, G., Rohde, G., Bonaffini, M. L., Giraudo, M. V., Bernaola, G., & Pavón, R. (2012). Dos modelos para determinar la eficiencia de una empresa constructora. *TRIM*, 5, 21–38.
- Tapia, L., Alejandra, M., Soruco, R., Barrancos, D., Restrepo, E., Zaratti, F., & Rojas Ortuste, G. (2017). LA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN BOLIVIA Frente a los desafíos de su reforma. Recuperado de <http://www.cides.edu.bo/webcides/images/pdf/Otras-Publicaciones/La-Universidad-publica-en-Bolivia.pdf>
- Wwebometrics (2024). Ranking Web de Universidades: Edición [Mes, si se conoce] 2024. Recuperado de <http://161.111.47.11/es/world>

# LA INCIDENCIA DE LA PRODUCCIÓN DE HIDROCARBUROS EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE CHUQUISACA (2013-2024)

## THE IMPACT OF HYDROCARBON PRODUCTION ON THE ECONOMIC GROWTH OF CHUQUISACA (2013-2024)

**Harold Marcelo Portanda Fernández**

marceloportanda@gmail.com

Orcid:0009-0000-7448-5264

Escuela Superior De formación De Maestros Franz Tamayo

**Jhessel Danitza Portanda Fernández**

pjhesselita@gmail.com

Orcid:0009-0005-0992-1206

Dirección Departamental De Educación De Chuquisaca

### Resumen

La presente investigación analiza la incidencia de la producción de hidrocarburos en el crecimiento económico del departamento de Chuquisaca durante el periodo 2013-2024, con el objetivo de determinar en qué medida la extracción y comercialización de gas y petróleo han influido en el Producto Interno Bruto (PIB) departamental, para esto se utilizaron datos oficiales proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB), los cuales permitieron identificar tendencias y variaciones en la dinámica productiva y económica del departamento.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque exploratorio, descriptivo y correlacional, complementado con los métodos bibliográfico, histórico y de análisis-síntesis, se utilizó también el instrumento de recopilación documental de informes oficiales que garantizó la confiabilidad de la información utilizada en el análisis. Los resultados del modelo econométrico muestran una correlación positiva y significativa entre la producción de hidrocarburos y el crecimiento del PIB departamental, aunque con fluctuaciones en algunos años debido a la volatilidad de los precios internacionales del gas y del petróleo, así como a variaciones en la política energética nacional, en si la producción hidrocarburífera constituye un motor importante del desarrollo económico de Chuquisaca, sus efectos deben ser aprovechados mediante políticas públicas que promuevan la sostenibilidad, la diversificación productiva y la gestión eficiente de los recursos naturales.

Palabras clave: Gas natural, Petróleo, producción, Producto Interno Bruto, Explotación

### Abstract

This research analyzes the impact of hydrocarbon production on the economic growth of the Chuquisaca department during the period 2013-2024, with the objective of determining the extent to which the extraction and commercialization of gas and oil have influenced the department's Gross Domestic Product (GDP). For this purpose, official data provided by the National Institute of Statistics (INE) and Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) were used, allowing for the identification of trends and variations in the department's productive and economic dynamics.

The research was conducted using an exploratory, descriptive, and correlational approach, complemented by bibliographic, historical, and analysis-synthesis methods. The instrument of documentary compilation of official reports was also used to ensure the reliability of the information used in the analysis. The results of the econometric model show a positive and significant correlation between hydrocarbon production and the growth of departmental GDP, although with fluctuations in some years due to the volatility of international gas and oil prices, as well as variations in national energy policy. If hydrocarbon production constitutes an important engine of economic development in Chuquisaca, its effects should be taken advantage of through public policies that promote sustainability, productive diversification and efficient management of natural resources.

Keywords: Natural gas, Oil, production, Gross Domestic Product, Exploitation

## Introducción

La historia de los hidrocarburos en Bolivia se remonta a principios del siglo XX, cuando se realizaron los primeros descubrimientos de petróleo en la región de Santa Cruz, en el pozo Bermejo en 1924, y en el año 1936, durante el gobierno de David Toro, se creó la empresa estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB), lo que marcó un hito en la historia energética del país, desde entonces el Estado asumió un rol protagónico en la explotación y administración de los recursos hidrocarburíferos. (Chipana, 2017)

En las décadas siguientes, la explotación de hidrocarburos se realizó bajo diferentes modelos de administración, pasando de la gestión estatal directa a períodos de apertura a la inversión privada, en este periodo se logró atraer inversión extranjera y expandir la infraestructura, sin embargo, los beneficios directos para el Estado boliviano y la población fueron reducidos, ya que la mayor parte de las utilidades quedaba en manos privadas, limitando la capacidad de inversión pública. (McAfee, 2023)

En Bolivia, los primeros campos productores eran Bermejo, Sanandita, Camiri y Guayrur, y gracias a esto la población contaba con instalaciones de gas domiciliario, los departamentos que cuentan con hidrocarburos son Santa Cruz, Tarija, Cochabamba y Chuquisaca de los cuales los campos que más aportan a la producción total de hidrocarburos son: Margarita-Huacaya, Incahuasi-Aquío, Sábalos y San Alberto debido a la producción de condensado que está asociado al gas natural. (YPFB, 2025)

La producción de gas natural del departamento de Chuquisaca comienza cuando se registra por primera vez actividad hidrocarburífera en 1926. En 1967 el sector de hidrocarburos cobró mayor importancia para la economía departamental, ya que el campo de Monteagudo fue descubierto, desde 1968 a 1973 ingresaron en operación 32 pozos encontrados en la provincia Hernando Siles. Posteriormente en 1978 se inició operación en Vuelta Grande donde se encontraron 17 pozos petroleros en la provincia Luis Calvo hasta la gestión 1982 y el año 1998 inicio su actividad Margarita-Huacaya que es la más importante del departamento, donde se encontraron 28 pozos en la provincia Luis Calvo. (INE, 2025)

En el 2006 el panorama de los hidrocarburos cambio gracias a la nacionalización que fue en el gobierno de Evo Morales, el cual se dio gracias al Decreto Supremo 28701 "HEROES DEL CHACO", el Estado recuperó la propiedad y control sobre los recursos hidrocarburíferos, renegociando contratos con las empresas extranjeras y otorgando a YPFB un papel central en toda la cadena productiva, esto marco un nuevo ciclo económico, ya que a partir de la nacionalización los ingresos fiscales provenientes del gas natural y sus derivados se incrementaron significativamente, permitiendo financiar programas sociales, fortalecer la inversión en salud, educación e infraestructura, y redistribuir de manera más equitativa la renta nacional.

Desde inicios del siglo XXI, Bolivia ha logrado posicionarse como un importante proveedor de gas para Brasil

y Argentina, mediante contratos de exportación de gas que aseguran ingresos significativos en divisas donde la producción gasífera, concentrada en los departamentos del sur, ha tenido un papel decisivo en el crecimiento económico del país. Chuquisaca se ha caracterizado por ser una economía dotada principalmente por grandes reservas de gas natural, por lo que se convirtió en el principal producto de explotación tanto para el consumo interno del país como para la exportación, a causa de esto las reservas fueron disminuyendo.

El objetivo general del presente trabajo de investigación es analizar la incidencia de la producción de hidrocarburos en el crecimiento económico del departamento de Chuquisaca durante el periodo 2013-2024, identificando cómo la variación en los niveles de extracción y comercialización de gas y petróleo ha influido en el Producto Interno Bruto (PIB) departamental, todo con la finalidad de saber si el sector hidrocarburífero ha sido un verdadero motor de desarrollo o si su impacto económico ha disminuido debido a factores estructurales, externos o de gestión pública.

También en la hipótesis central se plantea que la producción de hidrocarburos incide de manera significativa y positiva en el crecimiento económico de Chuquisaca, aunque dicha relación puede verse afectada por fluctuaciones en los precios internacionales del gas y del petróleo, así como por los cambios en la política energética nacional. Por todo lo expuesto anteriormente nace el presente trabajo de investigación en el cual se busca analizar la incidencia de la producción de hidrocarburos en el crecimiento económico de Chuquisaca (2013-2024), donde se observa si la producción ha ido creciendo o a sufrido algún estancamiento y que genera esta situación en el PIB del departamento.

## Metodología

### Tipos de Investigación

**Exploratoria:** Es utilizada para estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes. A menudo, se le llama enfoque de teoría fundamentada o investigación interpretativa, ya que se utiliza para responder las preguntas qué, por qué y cómo. (Arias, 2023)

La investigación exploratoria se aplicó en la etapa inicial de la investigación con la finalidad de identificar el nivel de conocimiento que se tiene respecto a la relación que existe entre la producción hidrocarburífera y el crecimiento económico de Chuquisaca, se definió las variables clave: producción de hidrocarburos (volumenes) y crecimiento económico (PIB departamental). Su aporte consistió en brindar un panorama general y en establecer la pertinencia del tema en el contexto departamental.

**Investigación descriptiva:** Analiza principalmente las características de una población o fenómeno sin entrar a conocer las relaciones entre ellas. En este tipo de investigación, los resultados no tienen una valoración cualitativa, solo se utilizan para entender la naturaleza del fenómeno. (Arias, 2023)

Permitió organizar la información de manera cronológica y cuantitativa, mostrando las tendencias en cada una de las variables. Su aporte fue visibilizar la magnitud de la producción y cómo esta se reflejó en el comportamiento de la economía regional.

**Investigación correlacional:** Este tipo de investigación es no experimental en el cual un investigador mide dos variables. Entiende y evalúa la relación estadística entre ellas sin influencia de ninguna variable extraña. (QuestionPro, s/f).

Se estableció un modelo econométrico de regresión lineal simple, en el cual el Producto Interno Bruto (PIB) departamental se consideró como variable dependiente y la producción hidrocarburífera como variable independiente, abarcando el periodo 2013-2024, los datos se obtuvieron de fuentes oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE) y Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB).

Para determinar la relación estadística entre ambas variables, se aplicó pruebas de correlación de Pearson, con el propósito de identificar el grado de asociación lineal, y pruebas de causalidad de Granger, para establecer si los cambios en la renta hidrocarburífera preceden y explican las variaciones en el PIB. También se verificó la significancia estadística de los coeficientes mediante valores p y el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), lo que permitió evaluar la fuerza explicativa del modelo.

Este enfoque metodológico posibilitó no solo cuantificar la correlación entre la producción hidrocarburífera y el crecimiento económico, sino también determinar la direccionalidad de la causalidad, otorgando sustento empírico a la hipótesis planteada.

Descripción	BOLIVIA: PIB, SEGÚN DEPARTAMENTO A PRECIOS CONSTANTES																		2023		2024			
	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023			
	Participación	Bs %	Participación	Bs %	Participación	Bs %	Participación	Bs %	Participación	Bs %	Participación	Bs %	Participación	Bs %	Participación	Bs %	Participación	Bs %	Participación	Bs %	Participación	Bs %		
Bolivia	38.486,6	100,0	40.588,2	100,0	42.559,6	100,0	44.374,3	100,0	46.235,9	100,0	48.188,7	100,0	49.256,9	100,0	44.952,9	100,0	47.697,7	100,0	49.420,1	100,0	50.943,2	100,0	51.314,7	100,0
Chuquisaca	1.947,8	5,1	2.097,9	5,2	2.263,3	5,3	2.281,1	5,1	2.324,5	5,0	2.391,8	5,0	2.391,4	4,9	2.156,0	4,8	2.350,4	4,9	2.407,9	4,9	2.540,5	5,0	2.561,4	5,0
La Paz	9.103,1	23,7	9.598,1	23,7	10.350,0	24,3	10.920,6	24,6	11.586,3	25,1	12.110,5	25,1	12.498,0	25,4	11.116,5	24,7	11.704,5	24,5	12.266,6	24,8	12.504,0	24,6	12.885,5	25,1
Cochabamba	5.999,8	15,6	6.297,1	15,5	6.678,0	15,7	7.047,6	15,9	7.205,9	15,6	7.636,9	15,9	7.792,6	15,8	7.037,5	15,7	7.341,8	15,4	7.771,3	15,7	7.991,5	15,7	8.405,6	16,4
Oruro	1.935,4	5,0	1.985,2	4,9	1.985,4	4,7	2.011,8	4,5	2.142,8	4,6	2.175,6	4,5	2.234,3	4,5	1.807,2	4,0	2.067,8	4,3	2.169,5	4,4	2.339,7	4,6	2.412,4	4,7
Potosí	2.127,1	5,5	2.220,7	5,5	2.307,7	5,4	2.480,4	5,6	2.512,1	5,4	2.615,3	5,4	2.614,7	5,3	2.210,1	4,9	2.557,0	5,4	2.497,2	5,1	2.508,5	4,9	2.634,5	5,1
Tarija	4.360,6	11,3	4.577,7	11,3	4.452,6	10,5	4.178,7	9,4	4.025,6	8,7	3.849,6	8,0	3.620,0	7,4	3.236,7	7,2	3.318,6	7,0	3.108,3	6,3	3.096,4	6,1	3.022,6	5,9
Santa Cruz	11.441,1	29,7	12.184,0	30,0	12.817,9	30,1	13.668,7	30,8	14.587,0	31,6	15.433,7	32,0	16.074,8	32,6	15.416,5	34,3	16.301,8	34,2	16.994,4	34,4	17.624,8	34,6	17.053,2	33,2
Beni	1.233,2	3,2	1.272,5	3,1	1.339,7	3,2	1.411,4	3,2	1.467,0	3,2	1.563,3	3,2	1.611,7	3,3	1.611,3	3,6	1.668,7	3,5	1.774,6	3,6	1.869,7	3,7	1.892,9	3,7
Pando	338,6	0,9	355,0	0,9	365,1	0,9	374,0	0,8	384,9	0,8	412,0	0,9	418,8	0,9	361,3	0,8	387,1	0,8	430,3	0,9	431,7	0,9	447,0	0,9

Fuente: Instituto Nacional de Estadística-2025

## Métodos de Investigación

**Método Bibliográfico:** El método de investigación bibliográfico, consiste en estudiar un tema o sector en base a la información existente sobre el mismo en libros u otros documentos. (Armas, 1986:94).

En la presente investigación se realizó la revisión de literatura académica, artículos científicos, documentos de YPFB e informes del INE, para sustentar teóricamente la relación que existe entre la producción de los hidrocarburos y crecimiento económico del departamento de Chuquisaca, todo con la finalidad de proveer un marco conceptual sólido para interpretar los resultados empíricos de la investigación.

**Método Histórico:** Este método pretende ir del pasado al presente para proyectarse al futuro. Por lo general, la etapa de tiempo proyectada al futuro es equivalente en extensión a la etapa considerada del pasado. (Castillo, 2024)

Este método se aplicó al analizar la evolución que tuvo la producción hidrocarburífera de Chuquisaca en el periodo 2013-2024, considerando los cambios en políticas públicas y en los volúmenes de extracción, permitiendo contextualizar los datos en una línea de tiempo, mostrando cómo la variación en la producción afectó de manera distinta a la economía departamental según cada año.

**Método de Análisis y Síntesis:** El método de análisis y síntesis es la separación mental o material del objeto de investigación de sus partes integrantes, con el propósito de descubrir los elementos esenciales. (Navia, 1997:126).

Se utilizó para descomponer la información estadística en elementos específicos (producción anual de hidrocarburos, PIB departamental) y luego integrar estos datos para obtener conclusiones generales, permitiendo organizar la información dispersa y derivar inferencias claras sobre la incidencia de la producción hidrocarburífera en el crecimiento económico de Chuquisaca.

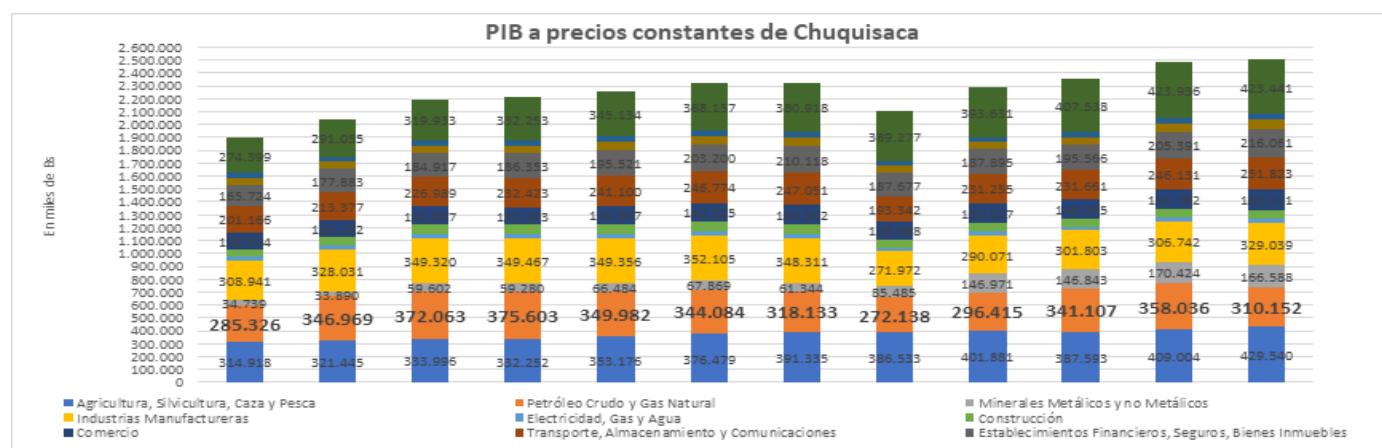
## Técnicas de Investigación

### Recopilación documental:

Se aplicó a través de la obtención de datos de fuentes oficiales, principalmente los reportes de producción y comercialización de hidrocarburos de YPFB y las estadísticas económicas y sociales del INE. Esta técnica aseguró la confiabilidad y objetividad de la información utilizada.

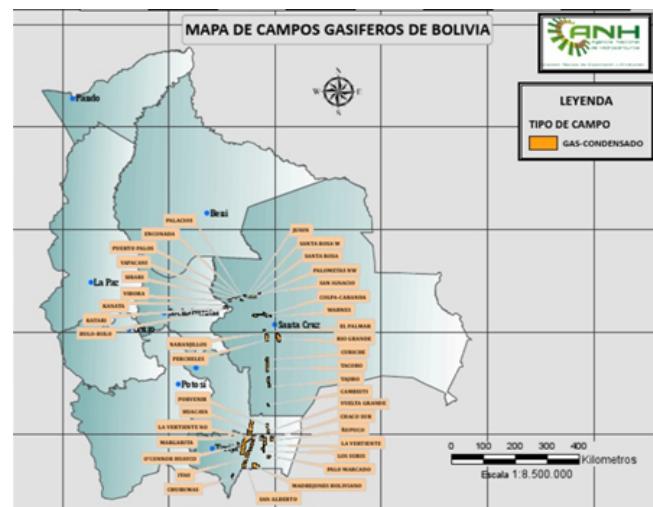
## Resultados y Discusión

El (PIB) de Bolivia, según datos del INE, muestra un crecimiento sostenido entre 2013 y 2024, pasando de 38.486 millones de bolivianos a 51.314 millones, este aumento no se distribuye de manera uniforme entre los departamentos, por ejemplo, Santa Cruz, La Paz y Cochabamba concentran la mayor parte del dinamismo económico, mientras que Chuquisaca, mantienen una participación reducida y prácticamente estable en el total nacional, lo que refleja una situación de estancamiento relativo. Chuquisaca pasó de 1.947 millones de bolivianos en 2013 a 2.614 millones en 2024, aunque en términos absolutos se observa un incremento, en valores constantes. La estabilidad de su participación en torno al 5% durante más de una década muestra que el departamento no ha logrado mejorar su posición, quedando rezagado frente a regiones que sí diversificaron y expandieron su base productiva.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística-2025

En el grafico anterior se observa el Producto Interno Bruto (PIB) de Chuquisaca a precios constantes desde 2013 hasta 2024, donde se muestra las contribuciones de diversos sectores económicos, como el petróleo crudo y gas natural, que se encuentran representados por un color naranja, lo cual es relevante para analizar la incidencia de la producción de hidrocarburos en el crecimiento económico de la región. A lo largo de los años, se observa una tendencia de crecimiento moderado en el PIB, con ciertas fluctuaciones que coinciden con los aumentos en los valores de los sectores relacionados con hidrocarburos, este sector ha jugado un papel importante en el aumento del PIB de la región, junto con otros sectores como ser los de "Servicios de la Administración Pública" y "Minerales Metálicos y no Metálicos".



Fuente: Agencia Nacional de Hidrocarburos

El mapa de campos gasíferos de Bolivia, elaborado por la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), refleja la distribución geográfica de los principales campos productores de gas y condensados en el territorio nacional, estos yacimientos se encuentran concentrados mayoritariamente en los departamentos de Tarija, Santa Cruz y Chuquisaca, con presencia en menor escala en Cochabamba y La Paz. La alta concentración en el sur del país especialmente en el departamento de Tarija, donde se localizan campos estratégicos como Margarita, San Alberto, San Antonio e Itaú posiciona a esta región como el epicentro de la producción gasífera boliviana.

En el ámbito macroeconómico, los hidrocarburos han sido determinantes en la generación de divisas y en el fortalecimiento de las reservas internacionales, lo que a su vez brinda estabilidad financiera y capacidad de importar bienes de capital. Asimismo, el efecto multiplicador de la renta gasífera se traduce en inversión estatal en educación, salud y proyectos productivos. No obstante, el país depende excesivamente del gas el cual expone a la economía nacional a riesgos derivados de la volatilidad de los precios internacionales y de la reducción en la demanda de los países compradores.

Según información proporcionada por Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB), de los 59 campos que operan en el país de Bolivia, 41 están en declinación debido a la poca importancia que dieron los anteriores gobiernos a la búsqueda de nuevas reservas de gas, que es el principal sostén la economía. Entre los principales campos en declive están San Alberto, Sábalo e Itaú, que en sus buenos tiempos recibieron la categoría de megayacimientos, en la actualidad su situación es completamente distinta, ya que tienen una baja producción. (Flores, El gas se acaba Bolivia perdió el 57% de sus reservas en una década, 2025)

Según datos del Ministerio de Hidrocarburos, entre el 2006 y 2018, se invirtieron \$us 2.500 millones, en exploración de hidrocarburos, pese a que la renta petrolera llegó a \$us 37.484 millones. Desde 2013 y hasta agosto de 2018 la producción de San Alberto pasó de 10,9 millones de metros cúbicos de gas por día (MMmcd) a los 3,2 MMmcd, una caída de un 70,64%. Lo mismo pasó con el campo Sábalo donde este yacimiento comenzó su declinación en 2015, cuando llegó a producir 18,5 MMmcd y en agosto de 2019 bajó a 10,1 MMmcd. (Toledo, 2019)

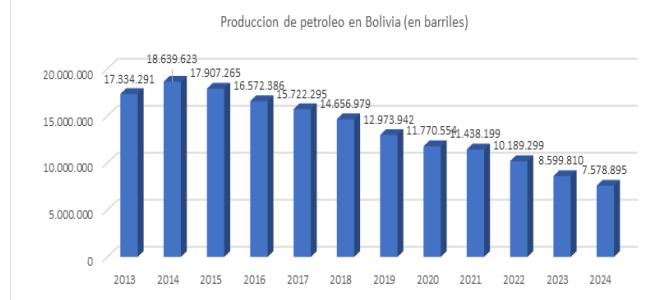
En el campo Itaú que redujo su producción de un poco más de 62 millones de pies cúbicos (MMpcd) a 35 MMpcd. igual se hicieron inversiones para incrementar su producción, pero “no se consiguieron los resultados esperados debido a la irrupción de agua y al decline natural de este yacimiento”. (Flores, De 59 campos petroleros en Bolivia, 41 están en declinación, 2019)

Los datos anteriores son los pozos con mayor caída que se

encontraron entre las gestiones 2010 y 2020, donde la situación de los pozos petroleros en Bolivia atravesó un periodo de estancamiento, consciente de la crisis, el Estado boliviano lanzó el 2021 el plan de reactivación Upstream, con el objetivo de incrementar la producción de hidrocarburos, reponer reservas y revertir la declinación de gas natural que Bolivia venía experimentando este plan comprende acciones en exploración y explotación, la reactivación de campos maduros y la optimización de recursos existentes. Uno de los resultados más destacados ha sido la inversión significativa en el sector, en el cual en el lapso del 2021 y agosto de 2023, YPFB, sus filiales y operadoras ejecutaron una inversión de USD 1.227 millones, principalmente en actividades upstream. Además, para la gestión 2023, el monto invertido en la cadena de hidrocarburos fue de USD 539,74 millones, de los cuales alrededor del 67 % se destinó a exploración y explotación. (YPFB, 2025)

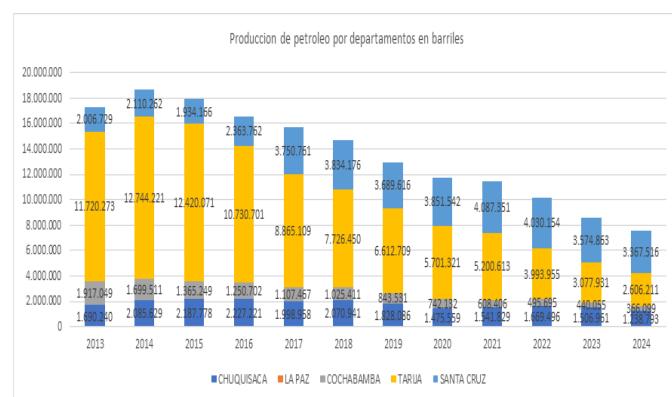
El PRU ha movilizado un portafolio activo de 36 proyectos para el periodo 2021-2024, distribuidos en los departamentos de Santa Cruz, Tarija, Chuquisaca, Cochabamba, La Paz y Pando, el plan permitió un crecimiento del 132 % en la producción de petróleo crudo para el año 2023, impulsado por el desarrollo del campo Boquerón y el descubrimiento del campo Yarárá, con una producción aproximada de 1,4 millones de barriles de petróleo. También se ha reportado que entre el 2021 y 2023, se perforaron 15 pozos exitosos, lo que confirma avances en los objetivos del upstream del PRU. (YPFB, 2025)

Sin embargo, los frutos de esta reactivación aún no logran compensar el desgaste acumulado, debido a que la producción de los hidrocarburos sigue en caída.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística-INE

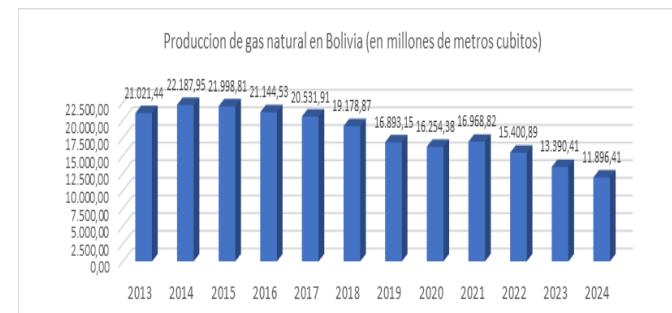
En el grafico anterior se muestra la evolución de la producción de petróleo en Bolivia desde el 2013 hasta el 2024, se muestra que en la gestión 2014 llegó a su punto más alto con 18.639.623 barriles y para la gestión 2024 llega a 7.578.895 barriles, siendo el peor año de producción esto ya sugiere que el crecimiento económico del país cuando depende del petróleo, estaría seriamente afectado por esa declinación de producción.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística-INE

Se observa que a partir del 2015 empieza una caída sostenida desde los 18 millones de barriles, Chuquisaca participa con montos pequeños comparativamente, pero su contribución no es despreciable: comienza en más de 1.6 millones de barriles en 2013, crece ligeramente, y luego va menguando también junto con la caída nacional

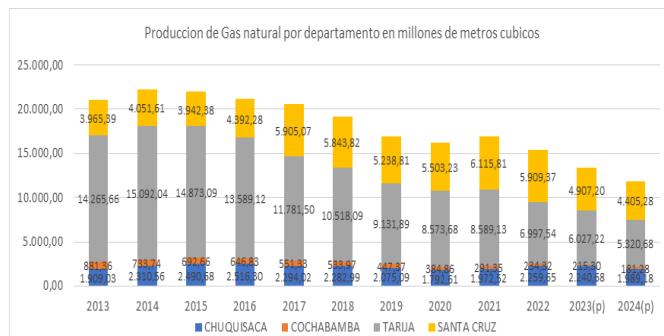
Chuquisaca se benefició desde 2013 gracias a una resolución de YPFB que definió su participación en la producción del campo Margarita (bloque Caipipendi, que abarca partes de Chuquisaca y Tarija), ante esta situación, Chuquisaca vio aumentos en su producción de hidrocarburos líquidos por regalías/participación de ese campo. Según información del INE, la producción de petróleo crudo en Chuquisaca creció 63,6% de 2012 a 2013, sin embargo, aunque ese componente permitió un leve repunte local, los campos antiguos en el cual no figura Margarita, mostraron una declinación natural y la magnitud del bloque Margarita no llegó a compensar totalmente la caída de su producción.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística-INE

En el año 2013 Bolivia producía 21.021 millones de metros cúbicos de gas, con Tarija como el corazón gasífero del país, el punto más alto de la producción se dio en 2014, cuando la producción nacional llegó a 22.187,9 millones de metros cúbicos, un récord histórico, donde Chuquisaca también fue parte de esta bonanza porque había triplicado su aporte inicial y mostraba la fuerza de nuevos campos como Incahuasi y Margarita-Huacaya.

Pero a partir de 2015 la producción comenzó a perder fuerza, Bolivia pasó de casi 22.187,9 millones de metros cúbicos en el 2014 a 11.896,4 millones en 2024, una caída silenciosa pero constante que refleja el agotamiento de los grandes megacampos y la ausencia de nuevos descubrimientos que pudieran reemplazarlos



Fuente: Instituto Nacional de Estadística-INE

Tarija es el departamento que más aporta en la producción esto es gracias a los megacampos de San Alberto, San Antonio y Margarita-Huacaya, pero desde el 2014 se observa una declinación constante, este descenso obedece tanto a la falta de nuevos descubrimientos significativos como a la maduración de los campos. Chuquisaca, aunque con una participación menor respecto a Tarija y Santa Cruz, muestra un volumen estable en torno a los 2.000 millones de m<sup>3</sup> hasta 2019, pero también inicia un declive en los últimos años, lo que afecta en su economía regional al depender en gran medida de regalías. No obstante, la dependencia de un solo campo y la falta de diversificación energética lo expusieron a la vulnerabilidad cuando la producción comenzó a caer.

Para la gestión 2024 el departamento de Tarija muestra la mayor producción de gas natural la cual llegó a 5.320,7 millones de metros cúbicos, le sigue Santa Cruz con una producción de 4.405,3 millones de metros cúbicos, Chuquisaca con 1.989,2 millones de metros cúbicos y por último Cochabamba que alcanzó una producción de 181,3 millones de metros cúbicos en esta gestión se puede apreciar que Chuquisaca pasó de cuarto lugar a tercero en el transcurso de estos 15 años.

internacionales del crudo redujo la rentabilidad de la producción de los hidrocarburos del país. En el caso de Chuquisaca esta situación se sintió en campos maduros como Incahuasi y otros, que no lograron sostener niveles de extracción.

Por otro lado, el gas natural muestra una trayectoria muy similar: de 700,78 en 2013 cae hasta 396,58 en 2024, la caída está asociada a la menor demanda de Brasil y Argentina, a la caída de precios indexados al petróleo y al agotamiento de los megacampos (San Alberto, San Antonio, Margarita-Huacaya). A partir de 2017 la declinación es más marcada, coincidiendo con renegociaciones contractuales y con la pérdida de mercados externos.

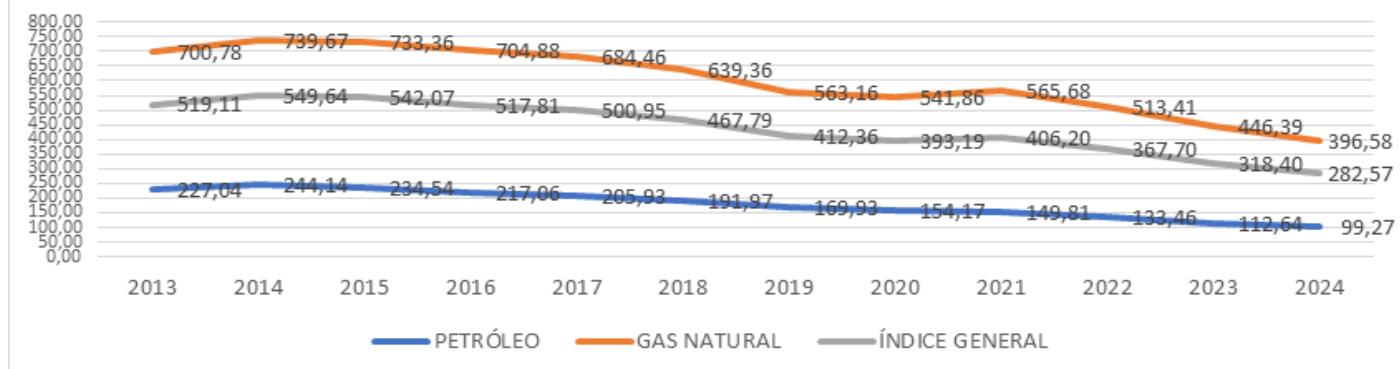
El Índice General integra los dos recursos y muestra la magnitud global de la contracción: de 519,11 en 2013 a 282,57 en 2024, se observa que el sector hidrocarburos en Bolivia perdió casi la mitad de su peso económico, esta situación se debe a la conjunción de factores internos (declinación de reservas, baja inversión exploratoria, dependencia de pocos campos) y externos (caída de precios internacionales, reducción de demanda de países vecinos).

GESTION	EXPORTACION DE GAS NATURAL GESTION 2013 - 2024 (En millones dólares estadounidenses)											
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
BOLIVIA	6113,4	6011,1	3770,4	2049,1	2581,3	2970,4	2719,9	1989,3	2249,1	2973,4	2049,7	1614,7
CHUQUISACA	124,1	96,7	57,8	30,2	32	52,8	50,5	32,1	35,3	45,8	35,7	31,7
COCHABAMBA	247,3	180	103,3	79,6	99,7	115,1	83,8	77,7	85,1	100,4	97,9	17,7
TARIJA	4490,2	4532,5	2875,1	1477,7	1562,6	1803,2	1642,9	1125	1221,6	1581,6	1129,7	861,8
SANTA CRUZ	1251,7	1201,9	734,1	461,7	887	999,3	942,8	754,5	907	1245,6	786,4	703,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística-INE

Entre los años 2013 y 2014 Bolivia alcanzó sus picos más altos de exportación de gas natural, con ingresos mayores a los 6.000 millones de dólares, sustentados en contratos de largo plazo con Brasil y Argentina y en precios internacionales

### Índice de volumen de producción del petróleo y gas de Bolivia



Fuente: Instituto Nacional de Estadística-INE

El índice de volumen de producción del petróleo arranca en 227,04 en 2013 y cae de manera sostenida hasta 99,27 en 2024, mostrando una contracción de más del 50% en once años, esto refleja la declinación natural de los pozos, la falta de nuevas exploraciones exitosas y la disminución de inversiones en el sector. Desde el 2014 la caída de los precios

del petróleo relativamente altos sin embargo a partir de 2015 se observa una caída abismal donde los ingresos bajaron de 6.000 millones a 2.000 millones en 2016, esta disminución responde a dos factores importantes que son la caída de los precios internacionales del petróleo desde mediados de 2014 y la declinación natural de los megacampos gasíferos, principalmente en Tarija, que era el principal aportante.

La reducción de ingresos no afectó por igual a todos los departamentos, en el caso de Tarija, como principal productor, fue el más golpeado: pasó de exportar más de 4.532 millones de dólares en 2014 a 861 millones en 2024, en el caso de Chuquisaca, un ingreso de 124 millones en 2013, seguido por un descenso hasta los 31 millones en la gestión 2024, esto refleja la dependencia del departamento del campo Margarita-Huacaya, que le permitió mejorar sus regalías desde 2012.

La situación del país empeoró en los años 2019 y 2020 en la cual los pozos como San Alberto, Sábalo y Margarita-Huacaya dejaron de producir como antes, esto provocó dificultades para cumplir con los volúmenes comprometidos en los contratos internacionales, generando tensiones con Argentina y Brasil, sin mencionar que en 2020 la pandemia hizo que la caída sea inevitable por lo que la demanda externa se contrae y Bolivia no tenía reservas suficientes para negociar nuevos acuerdos por lo que los ingresos por exportación bajaron a 1.614,7 millones de dólares para la gestión 2024. (Nuñez, 2018)

Estos ingresos percibidos por las regalías se utilizaron principalmente para infraestructura vial, construcción de hospitales, sistemas de riego, electrificación rural y proyectos educativos y de salud, además de fortalecer el presupuesto de la Universidad San Francisco Xavier, dando un efecto dinamizador en la economía regional, ya que permitieron ejecutar obras públicas, generar empleo temporal y mejorar servicios básicos en varias provincias. Sin embargo, la dependencia de estos recursos también generó un patrón de gasto orientado más al consumo y la inversión de corto plazo, que a la diversificación productiva sostenible.

### Modelo econométrico

La aplicación del modelo econométrico es para contrastar empíricamente la hipótesis formulada del presente trabajo de investigación, se realiza el siguiente modelo econométrico que permitió medir el comportamiento de la producción de hidrocarburos del departamento de Chuquisaca y la correlación con el PIB del departamento.

- Modelos de regresión lineal

$$\ln(\text{PIB}) = \beta_0 + \beta_1 \ln(\text{PETR})$$

$$\ln(\text{PIB}) = \beta_0 + \beta_2 \ln(\text{GAS})$$

Donde:

$\text{Y} = \text{PIB}$  de Chuquisaca a precios constantes.

X1: Producción de petróleo (barriles).

X2: Producción de gas natural (millones de m³).

$\beta_0$  = Constante (intercepto).

$\beta_1$  = Coeficiente que mide la incidencia del petróleo sobre el PIB.

$\beta_2$  = Coeficiente que mide la incidencia del gas sobre el PIB.

- Planteamiento de la hipótesis

$H_0: \beta_1 = 0$  (No existe relación entre la producción de petróleo/gas y el PIB).

$H_1: \beta_1 \neq 0$  (Sí existe una relación entre la producción de petróleo/gas y PIB).

Se realizó dos regresiones simples por separado una entre  $\ln(\text{PIB})$  y  $\ln(\text{PETR})$  y otra entre  $\ln(\text{PIB})$  y  $\ln(\text{GAS})$  porque el petróleo y el gas están casi perfectamente correlacionados entre sí, lo que provoca multicolinealidad muy alta y estimar ambas variables juntas produce estimadores inestables y p-values poco confiables, al estimarlas por separado evitamos ese problema y obtenemos elasticidades precisas y fácilmente interpretables en Tarija, que era el principal aportante.

- Resultado del modelo PIB con PETROLEO

OLS Regression Results (Modelo A)							
Dep. Variable:	log_PIB	R-squared:	0.539	Model:	OLS	Adj. R-squared:	0.492
Method:	Least Squares	F-statistic:	11.67	Date:	Sun, 14 Sep 2025	Prob (F-statistic):	0.00659
Time:	03:16:33	Log-Likelihood:	18.670	No. Observations:	12	AIC:	-33.34
Df Residuals:	10	BIC:	-32.37	Df Model:	1	Covariance Type:	nonrobust
coef	std	err	t	P> t	[0.025	0.975]	
const	17.8267	0.930	19.165	0.000	15.754	19.899	
log_PETR	-0.1939	0.057	-3.416	0.007	-0.320	-0.067	
Omnibus:		4.054		Durbin-Watson:	1.138		
Prob(Omnibus):		0.132		Jarque-Bera (JB):	2.134		
Skew:		-1.033		Prob(JB):	0.344		
Kurtosis:		3.010		Cond. No.	948.		

- Ecuación estimada:

$$Y = 17,8267 - 0,1939 \ln(\text{PETR}) + 0,057 \ln(\text{GAS})$$

- Interpretación de resultados

$\beta_1 = -0,1939$  Si la producción de petróleo aumenta en 1%, el PIB de Chuquisaca se reduce en 0.19%, además el signo negativo muestra desacople es decir que más petróleo no significa más crecimiento

Error estándar = 0,057 La estimación es precisa, pues el error es bajo respecto al coeficiente.

t-estadístico = -3,416 El signo negativo indica que la relación estimada es inversa: cuando el petróleo baja, el PIB sube (elasticidad negativa), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, esto da entender que la economía ya no depende de manera directa de la producción de petróleo, sino que hay otros sectores que sostienen el crecimiento del departamento.

p-value ≈ 0,007 Como  $0,007 < 0,05$ , se rechaza  $H_0$  al 95% de confianza, esto quiere decir que sí existe evidencia estadísticamente significativa de que la producción de petróleo afecta al PIB.

$R^2 = 0,539$  El 54% de la variación del PIB se explica por cambios en el petróleo.

$R^2 = 0,492$  El modelo explica aproximadamente el 48% de la variación del PIB, esto indica que, aunque existe una relación significativa, casi la mitad del crecimiento del PIB se debe a factores distintos a los hidrocarburos, confirmando que la economía de Chuquisaca ha diversificado sus fuentes de crecimiento en el período 2013–2024."

F-test ( $p \approx 0,00659$ ) El modelo globalmente es significativo, hay evidencia de que petróleo sí tiene incidencia en el PIB, aunque de forma inversa.

Durbin-Watson ≈ 1,138 Ligera autocorrelación positiva en los residuos.

En conclusión, aunque históricamente se esperaba que más

producción de petróleo impulse la economía, en Chuquisaca se observa lo contrario, la producción física de petróleo cayó mientras el PIB creció, lo que refleja un proceso de desacople económico. El petróleo ya no es el motor del crecimiento regional.

- Resultado del modelo PIB con GAS
- Ecuación estimada:

OLS Regression Results (Modelo B)

Dep. Variable:	log_PIB	R-squared:	0.498		
Model:	OLS	Adj. R-squared:	0.447		
Method:	Least Squares	F-statistic:	9.906		
Date:	Sun, 14 Sep 2025	Prob (F-statistic):	0.0104		
Time:	03:16:33	Log-Likelihood:	18.161		
No. Observations:	12	AIC:	-32.32		
Df Residuals:	10	BIC:	-31.35		
Df Model:	1				
Covariance Type:	nonrobust				
coef	std	err	t	P> t	[0.025 0.975]
const	17.3162	0.847	20.436	0.000	15.428 19.204
log_GAS	-0.2725	0.087	-3.147	0.010	-0.465 -0.080
Omnibus:	5.077		Durbin-Watson:	1.123	
Prob(Omnibus):	0.079		Jarque-Bera (JB):	2.650	
Skew:	-1.147		Prob(JB):	0.266	
Kurtosis:	3.181		Cond. No.	497.	

$$Y=17,3162-0,2725\text{LogPET}+0,087$$

- Interpretación de resultados

$\beta_1 = -0,2725$  Si la producción de gas aumenta en 1%, el PIB de Chuquisaca se reduce en 0.27%, el efecto es más fuerte que en petróleo.

Error estándar = 0,087 La estimación es precisa, pues el error es bajo respecto al coeficiente.

t-estadístico = -3,147 Hay evidencia estadística fuerte de que la elasticidad del PIB respecto al gas es negativa en 2013–2024. En otras palabras las variaciones relativas en la producción de gas se asocian inversamente con las variaciones relativas del PIB, por lo tanto, rechazamos  $H_0$  y aceptamos  $H_1$  con significancia al 5%.

p-value ≈ 0,010 Como  $0.010 < 0.05$ , se rechaza  $H_0$  al 95% de confianza, esto quiere decir que sí hay certeza estadísticamente significativa de que la producción de gas del departamento de Chuquisaca afecta al PIB.

$R^2 = 0,498$  El gas explica el 50% de la variación del PIB

$R^2 = 0,447$  El modelo explica aproximadamente el 48% de la variación del PIB, esto indica que, aunque existe una relación significativa, casi la mitad del crecimiento del PIB se debe a factores distintos a los hidrocarburos, confirmando que la economía de Chuquisaca ha diversificado sus fuentes de crecimiento en el período 2013–2024."

F-test ( $p \approx 0,0104$ ) El modelo en conjunto es significativo, la producción de gas sí incide en el PIB, pero de forma negativa.

Durbin-Watson ≈ 1,123 hay cierta autocorrelación en los residuos.

En ambos modelos, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ , esto significa que tanto el petróleo como el gas sí tienen efecto sobre el PIB, aunque el efecto encontrado es negativo, lo que refuerza la idea de un desacoplamiento económico.

### Sustento teórico relacionados con los resultados

- Enfermedad holandesa (Dutch Disease)

La enfermedad holandesa describe un fenómeno en el que un notable aumento en la producción o exportación de un recurso natural (en el presente estudio el petróleo y gas) provoca una apreciación de la moneda, mayores ingresos de ese recurso, desplazamiento de recursos (trabajo, capital) del resto de la economía hacia el sector del recurso o los no-tradables, y la consiguiente debilitación de los sectores exportadores tradicionales o de otros sectores competitivos. (Goujon, 2020) Los efectos principales son la menor diversificación económica, la mayor vulnerabilidad a precios del recurso, caída de competitividad de otros sectores y crecimiento económico menor al esperado a pesar de la bonanza en recursos. En base a los resultados se observa que la producción de petróleo y gas tienen elasticidades negativas con respecto al PIB, lo que sugiere que el aumento de estos hidrocarburos no conduce al crecimiento del PIB regional, sino al contrario, esta situación encaja bastante bien con el patrón de la enfermedad holandesa: más producción del recurso no se traduce en crecimiento, podría incluso estar afectando negativamente a otros sectores.

- Hipótesis de Prebisch Singer

La hipótesis de Prebisch-Singer sostiene que los países exportadores netos de productos primarios (como materias primas, recursos naturales) enfrentan una tendencia a largo plazo de deterioro de sus términos de intercambio frente a los países que exportan bienes manufacturados. En consecuencia, estos países quedan en desventaja estructural para desarrollarse plenamente, ya que sus exportaciones pierden poder adquisitivo, lo que hace más difíciles importaciones de bienes de capital, tecnología o manufactura, afectando su crecimiento económico. (Pita, 2024)

La presente investigación no trata directamente los términos de intercambio, el hecho de que la producción de hidrocarburos ya no contribuya positivamente al PIB regional sugiere una forma de desventaja estructural, si el recurso ya no actúa como motor de crecimiento, puede ser indicativo de que la ventaja esperada de explotarlo está disminuyendo, lo cual remite al espíritu de Prebisch-Singer.

- Maldición de los recursos (Resource Curse)

La maldición de los recursos plantea que los países o regiones con abundantes recursos naturales no siempre prosperan mejor que los que no los tienen, de hecho, pueden sufrir un crecimiento económico más lento, gobernanza más débil, mayor volatilidad, y dependencia de los precios de los recursos. Este fenómeno se atribuye a varias vías: efecto de real sobrevaluación (como en la enfermedad holandesa), concentración de exportaciones, rent-seeking, calidad institucional débil, dependencia de un recurso que es volátil. (Frankel, 2012)

Relacionando esta teoría con los resultados que se observaron se entiende que un aumento en producción de hidrocarburos está asociado con una caída del PIB regional, lo cual es coherente con el patrón de maldición de los recursos, la abundancia de hidrocarburos no está generando crecimiento, lo que podría estar indicando que la región está atrapada en

una dinámica en la cual el recurso no está siendo aprovechado para diversificación, inversión productiva u otros sectores.

En términos generales los resultados de la investigación evidencian que la producción de gas y petróleo no siempre generan un impacto positivo en el crecimiento del PIB departamental, situación que coincide con los planteamientos de teorías como la enfermedad holandesa, la maldición de los recursos y la hipótesis de Prebisch-Singer, las cuales advierten sobre los efectos negativos de una economía dependiente de recursos naturales. Los resultados de los modelos económicos muestran que a pesar de la abundancia de hidrocarburos en Chuquisaca, su efecto multiplicador sobre otros sectores ha sido limitado, reflejando una falta de diversificación productiva y una posible vulnerabilidad frente a los cambios de precios internacionales o la mala redistribución de la renta, la dependencia extractiva sigue siendo un obstáculo para el desarrollo sostenible del departamento de Chuquisaca.

El presente estudio contribuye a la literatura nacional al demostrar, con base en datos y análisis estadístico, que el crecimiento no depende únicamente del volumen de extracción de los hidrocarburos, sino del uso eficiente y estratégico de dichos recursos, ofrece una herramienta para la toma de decisiones en políticas públicas, proponiendo que la gestión de la renta debe orientarse hacia sectores productivos sostenibles, educación técnica y tecnología, con el fin de romper el ciclo de dependencia y construir una economía más resiliente y equitativa.

## Conclusiones

- La producción de hidrocarburos en Chuquisaca entre las gestiones (2013–2024) disminuyó fuertemente, mientras el PIB siguió creciendo.
- El modelo muestra elasticidades negativas tanto en el petróleo con (-0.19) como en el gas (-0.27) por lo tanto se asocian inversamente con el PIB, esto significa que el PIB departamental ya no depende linealmente de la cantidad producida, probablemente porque existe diversificación económica en Chuquisaca (servicios, comercio, sector público, etc), por este motivo la caída en producción no se traduce automáticamente en menor PIB.
- Para estimar la relación de la producción hidrocarburífera en el crecimiento económico de Chuquisaca (2013–2024) se emplearon regresiones logarítmicas de mínimos cuadrados ordinarios, donde se estimaron dos modelos simples por separado esto evita multicolinealidad debido a que el gas y el petróleo tienen una correlación alta.
- El análisis económico confirma que existe una relación significativa entre producción de petróleo/gas y el PIB.
- Otro punto importante que se evidenció es también la reducción de la producción nacional de hidrocarburos, que se da a causa del agotamiento de megacamps y a la insuficiente inversión en exploración en la última década, situación que afectó de manera directa la estabilidad económica del departamento.

## Bibliografía

- Arias, E. R. (2023). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>
- Castillo, B. (14 de Octubre de 2024). Directorio Universitario. Obtenido de <https://guiauniversitaria.mx/6-tipos-de-metodos-de-investigacion/>
- Chipana, A. P. (2017). LA RENTA PETROLERA, NACIONALIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL CRECIMIENTO ECONÓMICO BOLIVIANO, PERÍODO 2000 - 2015 . Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgjclefimdmkaj/https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/15099/T-2312.pdf?sequence=1
- Flores, E. E. (08 de Diciembre de 2019). De 59 campos petroleros en Bolivia, 41 están en declinación. Obtenido de [https://eldeber.com.bo/economia/de-59-campos-petroleros-en-bolivia-41-estan-en-declinacion\\_159013](https://eldeber.com.bo/economia/de-59-campos-petroleros-en-bolivia-41-estan-en-declinacion_159013)
- Flores, E. E. (26 de Octubre de 2025). El gas se acaba Bolivia perdió el 57% de sus reservas en una década. Obtenido de <https://eldeber.com.bo/economia/2025-10-25-20-30-7-el-gas-se-acaba-bolivia-perdio-el-57-de-sus-reservas-en-una-decada>
- Frankel, J. (Abril de 2012). La maldición de los recursos naturales: Un estudio de diagnósticos y algunas prescripciones. Obtenido de [https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/publications/faculty-working-papers/natural-resource-curse?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/publications/faculty-working-papers/natural-resource-curse?utm_source=chatgpt.com)
- Goujon, M. (2020). 40 años de literatura holandesa sobre enfermedades: lecciones para los países en desarrollo. Obtenido de <https://chatgpt.com/c/6908aa2d-5110-832f-82f0-ff944f39b638>
- INE. (2025). Obtenido de [https://www.ine.gob.bo/index.php/wpfd\\_file/el-gas-natural-lidera-las-exportaciones-de-chuquisaca/](https://www.ine.gob.bo/index.php/wpfd_file/el-gas-natural-lidera-las-exportaciones-de-chuquisaca/)
- McAfee, A. (Enero de 2023). Evaluación del sector hidrocarburífero boliviano. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgjclefimdmkaj/https://populi.org.bo/wp-content/uploads/2024/01/Asunto-Publico-215-Evaluacion-del-sector-hidrocarburífero-boliviano.pdf
- Nuñez, J. C. (2018). Impacto económico que puede generar el sector hidrocarburífero en Chuquisaca. Obtenido de file:///C:/Users/HP/AppData/Local/Temp/Impacto\_Local\_Chuquisaca-1.pdf
- Pita, A. (2024). Tesis Prebisch-Singer Caída de los términos de intercambio. Obtenido de <https://www.exploring-economics.org/es/descubrir/tesis-prebisch-singer-caida-de-los-terminos-de/>
- Toledo, Y. (09 de Diciembre de 2019). De 59 campos petroleros en Bolivia, 41 están en declinación. Obtenido de <https://www.energypress.com.bo/2019/12/09/de-59-campos-petroleros-en-bolivia-41-estan-en-declinacion/>
- YPFB. (2025). El Plan de Reactivación del Upstream (PRU) apunta a 36 proyectos en seis departamentos de Bolivia. Obtenido de <https://www.ypfb.gob.bo/en/component/content/article/15-pru-apunta-a-36-proyectos-en-seis-departamentos-de-bolivia>

YPFB. (Abrial de 2025). Los hidrocarburos y el gas natural en Bolivia. Obtenido de <http://revistapyc.com/Articulos/Grupo53/ART-53-E.pdf>

## EMPRESAS CON PROPÓSITO LIDERADAS DESDE EL ALMA: HACIA UNA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL SIGNIFICATIVA

### PURPOSE-DRIVEN COMPANIES LED BY HEART: TOWARDS MEANINGFUL BUSINESS TRANSFORMATION

**Ignacio Bonasa**

ibonasa@liderarte.org

ORCID ID: 0009-0001-3940-4278

Universidad Internacional Ignacio Castro Pérez

#### Resumen

La transformación organizacional del siglo XXI ha puesto en crisis el paradigma del éxito empresarial basado exclusivamente en la rentabilidad. En su lugar emergen modelos que integran propósito, bienestar, valores y liderazgo consciente. Este artículo reflexiona sobre el concepto de liderazgo con alma como eje articulador de una nueva categoría: la empresa con propósito. Desde una perspectiva interpretativa, se analizan los fundamentos teóricos que vinculan psicología organizacional, liderazgo transformacional, gestión ética y propósito evolutivo como pilares de un modelo más humano, resiliente y sostenible. La revisión evidencia que las organizaciones que integran sentido, conciencia y conexión emocional no solo generan impacto social positivo, sino que además presentan mayor fidelización del talento, reputación sólida y sostenibilidad a largo plazo. Se propone un marco conceptual preliminar que define a las empresas con alma como agentes activos del cambio cultural global.

Palabras clave: Liderazgo consciente; Propósito organizacional; Cultura empresarial; Empresa con alma; Transformación ética; Bienestar corporativo.

#### Abstract

The organizational transformation of the 21st century has challenged the traditional paradigm of business success based solely on profitability. New frameworks are emerging that integrate purpose, well-being, values, and conscious leadership. This paper explores the notion of leading from the soul as the core of a new organizational category: the purpose-driven company. Drawing from organizational psychology, transformational leadership, ethical management, and evolutionary purpose theory, the article offers a conceptual analysis of companies operating from meaning, coherence, and emotional connection. Findings suggest that soul-driven organizations not only foster positive social impact but also achieve stronger talent retention, reputational value, and long-term sustainability. A preliminary framework is proposed that positions soulful companies as active agents of cultural and systemic transformation.

Keywords: Conscious leadership; Organizational purpose; Business culture; Soul-driven companies; Ethical transformation; Corporate well-being.

## Introducción

El siglo XXI ha puesto en cuestión los modelos organizativos heredados. La pandemia global, la revolución digital, la caída del compromiso laboral y el auge de los movimientos por el bienestar y la sostenibilidad han acelerado una pregunta ineludible: ¿para qué existe una empresa? Durante gran parte del siglo XX, la empresa se concibió como una máquina de producción de capital guiada por la eficiencia y el control. La tesis de Milton Friedman (1970)—según la cual la única responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios—marcó la lógica dominante. Las personas eran vistas como “recursos”, los valores quedaban subordinados a la productividad y la cultura organizacional reproducía estructuras jerárquicas rígidas.

El nuevo milenio trajo síntomas de agotamiento del modelo: desigualdad social, crisis medioambientales, desafección hacia instituciones corporativas y deterioro del bienestar psicológico. La economía del conocimiento demostró que los intangibles—talento, confianza, creatividad, sentido de pertenencia—son determinantes. La psicología positiva, la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional evidenciaron que invertir en bienestar humano genera compromiso, innovación y resiliencia. En paralelo, emergieron marcos de empresa con propósito, organizaciones teal y valor compartido.

En este contexto, la noción de liderazgo con alma integra propósito, empatía, ética y conexión humana como ejes de la acción directiva. Este artículo presenta un análisis conceptual de su papel en la configuración de empresas con propósito, clarificando dimensiones, prácticas y métricas, y articulando aprendizajes de casos internacionales.

## Estado del arte

La ortodoxia de Friedman (1970) centró el éxito en maximizar el beneficio para accionistas. Carroll (1991) amplió el horizonte con la Pirámide de la RSC (económica, legal, ética, filantrópica). Porter y Kramer (2011) introdujeron el valor compartido como fuente de ventaja competitiva. El capitalismo consciente (Sisodia et al., 2007) situó el propósito y los stakeholders en el centro. Laloux (2014) propuso las organizaciones teal, basadas en autogestión, plenitud y propósito evolutivo.

El tránsito es claro: de una concepción instrumental a un paradigma holístico, en el que la empresa se concibe como organismo vivo e interdependiente con su entorno. El liderazgo con alma sintetiza estos aportes y coloca en el centro el propósito, el bienestar y la conexión humana.

## Marco teórico

El marco integra seis corrientes que se refuerzan:

1. Psicología organizacional: emociones, motivación, climas de trabajo y seguridad psicológica.
2. Liderazgo transformacional: inspiración, influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada.
3. Gestión ética y valor compartido: integración ex ante de la ética en decisiones, gobierno corporativo y cadena de suministro.
4. Propósito evolutivo: razón de ser dinámica, co-construida con stakeholders, que guía estrategia y prioridades.
5. Psicología positiva: bienestar, fortalezas y liderazgo positivo; flow y engagement.
6. Espiritualidad en el trabajo (laica): sentido, trascendencia y conexión, sin connotación religiosa excluyente.

La convergencia sugiere que el desempeño sostenible requiere alinear resultados con sentido y valores, integrando métricas económicas con indicadores de bienestar, reputación y resiliencia a largo plazo

## Metodología

Se realiza una revisión teórica interpretativa (enfoque cualitativo) para construir un marco conceptual integrador sobre empresas con propósito y liderazgo con alma. El análisis se apoya en hermenéutica y teoría fundamentada.

- Fuentes: obras clásicas (Bass & Avolio, 1994; Goleman, 1995; Carroll, 1991); contribuciones contemporáneas (Sisodia et al., 2007; Laloux, 2014; Porter & Kramer, 2011; Cameron, 2012); casos y reportes corporativos (Patagonia, Unilever, Danone, Natura &Co); informes institucionales (B-Corp, ONU, WEF). (>80 documentos).
- Criterios: relevancia temática, reconocimiento académico/profesional, diversidad disciplinar y vigencia (últimos 20 años) sin excluir obras seminales.
- Procedimiento: revisión inicial; clasificación temática (propósito, liderazgo, cuidado, ética, espiritualidad); análisis de convergencias y vacíos; síntesis en cinco dimensiones; validación narrativa con casos.
- Limitaciones: no incluye metaanálisis cuantitativo; posible sesgo anglosajón/europeo; casos de alta visibilidad.
- Validez: coherencia del marco, aplicabilidad práctica y líneas de investigación futura.

## Resultados: cinco dimensiones estructurales

Emergen cinco dimensiones que caracterizan a la empresa con alma: propósito evolutivo, liderazgo con alma, cultura del cuidado, ética integrada y espiritualidad organizacional (laica). En cada una se proponen definición operacional, mecanismos causales, prácticas, indicadores (leading/lagging), riesgos y minicaso.

### Propósito evolutivo

- Definición: razón de ser trascendente que guía decisiones, prioridades y recursos, evolucionando con diálogo con stakeholders.

- Mecanismos: claridad → coherencia estratégica; sentido compartido → compromiso intrínseco; narrativa de impacto → reputación y licencia social.
- Prácticas: carta de propósito con principios; mapas de valor económico–social–ambiental; foros de escucha ampliada.
- Indicadores leading: % de iniciativas alineadas; comprensión del propósito; nº de decisiones justificadas por impacto.
- Indicadores lagging: crecimiento de líneas con propósito; reputación (ESG); rotación voluntaria en equipos críticos.
- Riesgos/mitigaciones: purpose-washing → ligar a KPIs/capex; vaguedad → criterios de priorización claros.
- Minicaso: Patagonia subordina decisiones comerciales a su misión ambiental, reforzando lealtad y marca.

### Liderazgo con alma

- Definición: autenticidad, empatía y coraje moral para crear confianza, aprendizaje y coordinación efectiva.
- Mecanismos: modelado → seguridad psicológica; empatía + estándares altos → desempeño resonante; coherencia ética → confianza.
- Prácticas: feedback 360° socioemocional; check-ins humanos; mentoría inversa; marco corporativo de liderazgo.
- Indicadores leading: seguridad psicológica; cobertura 360°; % líderes formados en competencias emocionales.
- Indicadores lagging: rotación en equipos de mando; eNPS; colaboración interáreas.
- Riesgos/mitigaciones: evitar conversaciones difíciles → empatía responsable; heterogeneidad → expectativas mínimas comunes.
- Minicaso: Microsoft (Nadella) impulsa growth mindset, elevando innovación y colaboración.

### Cultura del cuidado

- Definición: normas y prácticas que priorizan bienestar, inclusión y seguridad emocional como ventaja competitiva.
- Mecanismos: bienestar/conciliación → energía sostenida; inclusión → diversidad cognitiva; cuidado → confianza y colaboración.
- Prácticas: flexibilidad e híbrido; salud mental; ERGs con sponsors; diseño de tiempos de calidad (pausas, focus time).
- Indicadores leading: uso de beneficios; cobertura de apoyo psicológico; participación en DEI/ERGs.
- Indicadores lagging: absentismo y burnout; incidentes psicosociales; velocidad de ciclo en proyectos creativos.
- Riesgos/mitigaciones: perks sin sistema → integrar con procesos y cargas; exceso de iniciativas → portafolio acotado con métricas.
- Minicaso: Google integra beneficios con diseño organizativo para atraer y retener talento creativo.

### Ética integrada en la estrategia

- Definición: criterio ex ante de decisión, alineado a riesgos, incentivos y gobierno corporativo.

- Mecanismos: incentivos/coherencia → conductas deseadas; transparencia → confianza regulatoria; gestión de externalidades → innovación responsable.
- Prácticas: comité de ética con veto; matriz de riesgo ético; cláusulas de proveedor y auditorías sociales/ambientales.
- Indicadores leading: % decisiones con dictamen ético; due diligence en proveedores críticos.
- Indicadores lagging: controversias y sanciones; tiempo de recuperación reputacional.
- Riesgos/mitigaciones: códigos sin dientes → ligar a incentivos/capex; parálisis por controles → priorizar por materialidad.
- Minicaso: Unilever integra sostenibilidad en marcas y operaciones como motor de diferenciación.

### Espiritualidad organizacional (laica)

- Definición: prácticas no religiosas que conectan trabajo con sentido, plenitud y trascendencia personal/colectiva.
- Mecanismos: sentido → motivación intrínseca; prácticas contemplativas → regulación emocional; trascendencia → prosocialidad y cooperación.
- Prácticas: espacios de reflexión; voluntariado corporativo; mindfulness/compasión integrados a la jornada.
- Indicadores leading: participación en prácticas; percepción de sentido; iniciativas prosociales internas.
- Indicadores lagging: retención de alto desempeño; reducción de conflictos disfuncionales; clima en equipos críticos.
- Riesgos/mitigaciones: confusión con religiosidad → marco laico e inclusivo; wellbeing cosmetizado → integrar con carga de trabajo real.
- Minicaso: B-Corp institucionaliza gobernanza para propósito e impacto con transparencia pública.

### Tablas comparativas y matriz de indicadores

**Cuadro 1. Empresa tradicional vs. empresa con alma**

Características	Empresa tradicional	Empresa con alma
Objetivo central	Maximizar beneficios	Contribuir con propósito social y humano
Estilo de liderazgo	Autoritario / transaccional	Inspirador, compasivo y consciente
Cultura	Competitiva y jerárquica	Colaborativa, creativa y de cuidado
Ética	Periférica / reactiva	Integrada en la estrategia (criterio ex ante)
Motivación	Extrínseca (control, salario)	Intrínseca (sentido, autonomía, conexión)
Impacto social	Filantropía puntual	Transformación estructural y sostenida

**Cuadro 2. Métricas de impacto comparadas**

Indicadores clave	Empresa tradicional	Empresa con alma
Rotación de personal	Alta (>20% anual)	Baja (<10% anual)
Compromiso laboral	Bajo (desvinculación)	Alto (orgullo de pertenencia)
Innovación	Reactiva, incremental	Proactiva, transformadora
Reputación social	Vulnerable a crisis	Sólida y confiable
Rentabilidad	Corto plazo	Sostenible en el tiempo
Bienestar percibido	Secundario, marginal	Estratégico, central

**Cuadro 3. Matriz de indicadores y fuentes de evidencia**

Dimensión	Leading (tempranos)	Lagging (resultado)	Fuentes sugeridas
Propósito evolutivo	% iniciativas alineadas; decisiones justificadas por impacto; comprensión del propósito	Crecimiento líneas con propósito; reputación ESG; rotación clave	OKR; actas de comités; estudios de reputación
Liderazgo con alma	Índice seguridad psicológica; 360° completado; formación socioemocional	eNPS; rotación talento clave; colaboración interáreas	Encuestas; HRIS; <i>people analytics</i>
Cultura del cuidado	Uso beneficios; apoyo psicológico; participación DEI/ERGs	Absentismo; burnout; velocidad de ciclo en proyectos	HRIS; salud ocupacional; encuestas
Ética integrada	Decisiones con dictamen ético; <i>due diligence</i> proveedores	Controversias; sanciones; tiempo de recuperación reputacional	Compliance; auditorías; legal
Espiritualidad laica	Participación en prácticas; percepción de sentido; acciones prosociales	Retención alto desempeño; menos conflictos disfuncionales; clima	Encuestas; <i>analytics; focus groups</i>

## Casos internacionales de referencia

Patagonia (EE.UU.) ha convertido su propósito ambiental en dirección estratégica: dona el 1% de ventas a conservación, fomenta reparación sobre consumo y en 2022 destinó la propiedad/beneficios a una fundación ecológica. Resultado: comunidad global de clientes-fans, crecimiento sostenido y reputación que trasciende lo comercial.

Unilever (Europa) integra ética en la estrategia a través del Sustainable Living Plan: metas de huella ambiental, salud y medios de vida. Las marcas con propósito han crecido más rápido que el resto del portafolio, mostrando que sostenibilidad y rentabilidad pueden reforzarse.

Danone (Francia) articula “One Planet, One Health”, conectando alimentación, salud y sostenibilidad; en 2020 adoptó el estatus legal de *Entreprise à Mission*, formalizando su propósito social y ambiental con obligaciones de gobernanza.

Natura &Co (Latinoamérica) es referente en cultura del cuidado y triple impacto: cadenas inclusivas con comunidades amazónicas; primera B-Corp cotizada en la región; políticas de equidad, diversidad y reducción de emisiones.

## Retos y oportunidades futuras

- Retos: medición de propósito y bienestar (evitar purpose-washing); resistencias culturales y cortoplacismo; formación de líderes con alma; riesgos de adopción desigual; inestabilidad global y riesgos tecnológicos.

- Oportunidades: nuevas generaciones que valoran propósito; inversión de impacto y criterios ESG; tecnología al servicio del alma (analítica de bienestar, IA responsable); redes y certificaciones globales; integración del arte y la cultura en la gestión.

Proyección: en la próxima década las empresas con alma tenderán a convertirse en estándar competitivo. El liderazgo con alma será respuesta adaptativa a la volatilidad, alineando propósito, cuidado, ética y espiritualidad con innovación, atracción de talento y resiliencia.

## Conclusiones

Cuando propósito, liderazgo, cuidado, ética y espiritualidad se implementan de forma coherente y medible, se activan mecanismos psicosociales (sentido, seguridad, confianza) que mejoran coordinación, creatividad y resiliencia. Los casos analizados demuestran su aplicabilidad; las métricas híbridas (leading/lagging) refuerzan su credibilidad. Persisten retos de medición y cultura, pero las oportunidades (ESG, nuevas generaciones, tecnología y arte) posicionan el liderazgo con alma como ventaja competitiva sostenible. En síntesis, las empresas con alma reconcilian estrategia con valores, resultados con sentido y rentabilidad con humanidad.

## Referencias bibliográficas

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). Resonant Leadership. Harvard Business School Press.
- Brown, B. (2018). Dare to Lead. Random House.
- Cameron, K. (2012). Positive Leadership. Berrett-Koehler.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. Business Horizons.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. Harper & Row.
- Frankl, V. (2004). Man's Search for Meaning. Beacon Press.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Bantam Books.
- Kofman, F. (2006). Conscious Business. Sounds True.
- Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations. Nelson Parker.
- Maslow, A. (1998). Toward a Psychology of Being. Wiley.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review.
- Scharmer, O. (2009). Theory U. Berrett-Koehler.
- Seligman, M. E. P. (2002). Authentic Happiness. Free Press.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline. Doubleday.
- Sisodia, R., Wolfe, D., & Sheth, J. (2007). Firms of Endearment. Pearson.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2000). SQ: Spiritual Intelligence. Bloomsbury.
- Natura &Co. (2020). Sustainability Report.
- Danone. (2018). One Planet, One Health Framework.
- Unilever. (2022). Annual Sustainable Living Report.

# IMPACTO DE LA FLUCTUACIÓN DEL DÓLAR EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN SUCRE BOLIVIA

## IMPACT OF DOLLAR FLUCTUATIONS ON THE CONSTRUCTION SECTOR IN SUCRE BOLIVIA

**Maday Soto Rodríguez**

madaysotorodriguez@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-3544-4330>

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

### Resumen

El estudio titulado Impacto de la fluctuación del dólar en el sector de la construcción en Sucre, Bolivia tuvo como objetivo evaluar la incidencia de la variación del tipo de cambio en los costos, la dinámica del mercado y las decisiones estratégicas de las empresas constructoras de la ciudad, considerando la percepción y el nivel de afectación, así como su relación con indicadores económicos y financieros del sector. La problemática abordó cómo la inestabilidad cambiaria, agravada por la escasez de divisas y combustible, generaba incrementos en los costos de insumos importados, retrasos en proyectos, alteraciones en la planificación y un mayor riesgo financiero, afectando la productividad y competitividad del sector. Se empleó un enfoque mixto mediante encuestas a una muestra representativa de 80 empresas constructoras de un universo de 1.011, utilizando un cuestionario con preguntas cerradas y análisis estadístico descriptivo y de contingencia. Los resultados mostraron que el 91 % percibió impacto directo de la fluctuación del dólar y el 84 % registró variaciones mensuales; el 90 % reportó incrementos en costos operativos, el 80 % modificó presupuestos, el 81 % tuvo dificultades para adquirir insumos importados, el 82 % pospuso proyectos y el 69 % redujo el volumen de obras; además, el 64 % indicó afectación en el financiamiento externo, el 79 % alteraciones en la planificación y el 89 % lo consideró un riesgo, calificando el 79 % el nivel de afectación como alto. Estos hallazgos evidenciaron que la volatilidad cambiaria tuvo un impacto significativo y generalizado, requiriendo estrategias de mitigación y acceso a financiamiento preferencial.

**Palabras clave:** Impacto económico, construcción, volatilidad cambiaria, fluctuación cambiaria, indicadores financieros

### Abstract

The study entitled Impact of Dollar Fluctuations on the Construction Sector in Sucre, Bolivia aimed to evaluate the incidence of exchange rate variations on the costs, market dynamics, and strategic decisions of construction companies in the city, considering their perception and level of affectation, as well as the relationship with economic and financial indicators of the sector. The problem addressed how exchange rate instability, aggravated by the shortage of foreign currency and fuel, generated increases in the costs of imported inputs, project delays, alterations in planning, and greater financial risk, affecting the productivity and competitiveness of the sector. A mixed-methods approach was employed through surveys applied to a representative sample of 80 construction companies out of a universe of 1,011, using a questionnaire with closed questions and descriptive and contingency statistical analysis. The results showed that 91% perceived a direct impact of dollar fluctuations and 84% recorded monthly variations; 90% reported increases in operating costs, 80% modified budgets, 81% had difficulties acquiring imported inputs, 82% postponed projects, and 69% reduced the volume of works; in addition, 64% indicated an impact on external financing, 79% reported alterations in planning, and 89% considered it a risk, with 79% rating the level of affectation as high. These findings evidenced that exchange rate volatility had a significant and widespread impact, requiring mitigation strategies and access to preferential financing.

**Keywords:** Economic impact, construction, exchange rate volatility, exchange rate fluctuation, financial indicators

## Introducción

La fluctuación del dólar constituye un fenómeno económico de alta relevancia que incide de manera directa en diversos sectores productivos, entre ellos la construcción cuya dinámica depende en gran medida de la estabilidad cambiaria para mantener la previsibilidad en costos y operaciones, y en la ciudad de Sucre, Bolivia, este sector enfrenta retos significativos derivados de la variabilidad del tipo de cambio que pueden traducirse en incrementos de costos, alteraciones en la planificación de proyectos y modificaciones en las decisiones estratégicas de las empresas constructoras, por lo que comprender cómo estas fluctuaciones impactan en el funcionamiento del sector permite dimensionar su alcance económico y anticipar medidas que favorezcan la adaptación de las empresas frente a escenarios cambiarios volátiles, fortaleciendo así su competitividad y sostenibilidad en el mercado local.

Una perspectiva macroeconómica sugiere que la devaluación del tipo de cambio genera aumentos significativos en los costos de los insumos importados usados en la construcción, afectando la productividad del sector CADECOCRUZ. (2024). Este fenómeno ha sido evidenciado por estudios que muestran incrementos de costos de hasta un 40 % en Bolivia debido al uso del dólar paralelo. SCE (2025)

Desde una mirada sectorial se destaca que la escasez de divisas y combustible, agravada por la volatilidad cambiaria, no solo encarece la ejecución de proyectos, sino que además genera paralización de obras y riesgo en la continuidad operativa de las empresas constructoras. Construmarket (2024); IDARC (2025). En un panorama comparativo regional, la dolarización parcial o la exposición al dólar pueden actuar como barreras contra la inflación, pero su efectividad depende en gran medida de las políticas económicas internas y la capacidad estatal de respuesta ante choques externos, lo que tiene relevancia para entender los efectos cambiarios en Bolivia. Tello, Moncayo, & Sempertegui (2025); Universidad Mayor de San Andrés (2023)

El presente estudio tiene como propósito evaluar el impacto de la fluctuación del dólar en el sector de la construcción en Sucre considerando sus efectos en los costos, la dinámica del mercado y las decisiones estratégicas que adoptan las empresas constructoras, para lo cual se plantea identificar la percepción y el nivel de afectación que la variabilidad del tipo de cambio genera en dichas empresas mediante la aplicación de encuestas, analizar de qué manera las variaciones del dólar inciden en la planificación y gestión operativa del sector y establecer la relación existente entre la fluctuación cambiaria y los principales indicadores económicos y financieros que reflejan el desempeño del sector en el ámbito local, aportando de esta manera evidencia que contribuya a la toma de decisiones más informadas y estratégicas.

En Bolivia, el sector de la construcción se encuentra bajo una presión creciente debido a la brecha cada vez mayor entre el tipo de cambio oficial y el paralelo, una situación que ha provocado incrementos considerables en los costos de

insumos esenciales, muchos de ellos importados, con alzas que en algunos casos alcanzan el 40 % BNamericas (2024). Este aumento impacta directamente en la rentabilidad de las empresas constructoras, que ven reducida su capacidad para iniciar nuevos proyectos o continuar con los ya planificados. Por otro lado, en ciudades como Sucre, donde el suministro de materiales depende en gran medida de importaciones, la volatilidad cambiaria limita la planificación financiera y eleva el riesgo de retrasos en la entrega de obras ContactoConstrucción (2023). Esta combinación de factores ha configurado un escenario de incertidumbre que amenaza la sostenibilidad del sector y el desarrollo urbano local.

La raíz de este problema se encuentra, en gran medida, en la escasez de dólares disponibles en el sistema financiero nacional, resultado de políticas cambiarias rígidas y un contexto internacional desfavorable para las exportaciones bolivianas. Estudios y Perspectivas (2024). La escasez de divisas dificulta el acceso a insumos importados como acero, cerámica, maquinaria y tecnología de construcción, lo que genera sobre-costos y retrasa las obras. A ello se suma una infraestructura logística limitada y la dependencia de rutas de abastecimiento externas, que elevan los tiempos de entrega y la exposición a variaciones del tipo de cambio. En el caso del sector de la construcción, la situación se ve agravada por la necesidad de pagos anticipados en moneda extranjera a proveedores internacionales, lo que reduce el capital de trabajo disponible para otras etapas del proyecto y obliga a las empresas a asumir un mayor riesgo financiero.

Las repercusiones de esta problemática son amplias y afectan tanto a la economía como a la sociedad; en el plano económico, la paralización o ralentización de proyectos disminuye el dinamismo del sector, con una caída significativa de la inversión pública y privada y un impacto directo en el PIB del área de la construcción; en el plano social, la reducción de proyectos se traduce en pérdida de empleos directos e indirectos, disminución de la demanda de servicios asociados y menor generación de oportunidades económicas para la población; la prolongación de este escenario podría generar un deterioro de la infraestructura urbana, afectando la calidad de vida y frenando el desarrollo de proyectos estratégicos para evaluar el impacto que tuvo la fluctuación del dólar en los costos, en la dinámica del mercado y en las decisiones estratégicas de las empresas del sector de la construcción en la ciudad de Sucre durante la gestión 2025.

- Identificar la percepción y el nivel de afectación que genera la fluctuación del dólar en el sector de la construcción en Sucre, mediante la aplicación de encuestas dirigidas a empresas constructoras locales.
- Analizar el impacto de las variaciones del tipo de cambio en los costos, la dinámica del mercado y las decisiones estratégicas de las empresas del sector de la construcción en la ciudad de Sucre durante la gestión 2025.
- Relacionar las fluctuaciones del dólar con indicadores económicos y financieros que reflejen el desempeño del sector de la construcción en la ciudad de Sucre

- Medir el nivel de determinación de la fluctuación del dólar sobre las variables dependientes (costos, dinámica del mercado y decisiones estratégicas) para la evolución de la magnitud del impacto de una variable sobre otra.

## Hipótesis

La fluctuación del tipo de cambio del dólar afectó de manera significativa los costos, alteró la dinámica del mercado y condicionó las decisiones estratégicas de las empresas constructoras en la ciudad de Sucre durante la gestión 2025.

## Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando un componente cuantitativo y uno cualitativo para responder a los objetivos planteados; el enfoque cuantitativo se aplicó mediante encuestas estructuradas dirigidas a empresas constructoras locales, con el fin de identificar la percepción y el nivel de afectación que genera la fluctuación del dólar y analizar su impacto en costos, planificación y gestión operativa; el enfoque cualitativo se implementó a través de entrevistas semiestructuradas para profundizar en experiencias, percepciones y estrategias empresariales, permitiendo también relacionar las variaciones del tipo de cambio con indicadores económicos y financieros que reflejan el desempeño del sector, siguiendo lo recomendado por Sampieri y Mendoza (2018) respecto a la integración de enfoques para un análisis más completo.

El estudio fue de tipo descriptivo-correlacional, ya que no solo se orientó a detallar y caracterizar el impacto de la fluctuación del dólar en el sector de la construcción en Sucre, sin manipular variables, sino también a establecer la relación existente entre la variación del tipo de cambio y las variables dependientes: costos, dinámica del mercado y decisiones estratégicas de las empresas constructoras. Este diseño permitió describir cómo se manifestaron los efectos de la inestabilidad cambiaria en la gestión 2025 y, al mismo tiempo, medir el grado de asociación entre dichas variables y los indicadores económicos y financieros más relevantes. Siguiendo lo expuesto por Sampieri (2014), la investigación descriptiva se emplea para especificar propiedades, características y perfiles de fenómenos, mientras que la correlacional busca determinar el grado de relación entre dos o más variables; por ello, este enfoque combinado facilitó obtener una visión integral tanto del nivel de afectación como de las interacciones y vínculos entre las decisiones empresariales y las condiciones cambiarias adversas.

Los métodos de investigación que se aplicaron fueron el método inductivo, que permitió partir de la recolección de datos específicos obtenidos mediante encuestas y entrevistas para construir conclusiones generales sobre el impacto de la fluctuación del dólar en el sector de la construcción, siguiendo el planteamiento de Martínez (2020), respecto al uso de la inducción para generar conocimiento desde la observación empírica; de forma complementaria, se empleó el método deductivo, que facilitó la aplicación de teorías y principios económicos al caso particular de Sucre para contrastar su validez en el entorno local, de acuerdo con lo expuesto

por Pérez (2021); asimismo, se utilizó el análisis como procedimiento para descomponer la información en categorías y variables que permitieran identificar relaciones y patrones, tal como sugiere López (2022); finalmente, se recurrió a la síntesis para integrar los hallazgos cuantitativos y cualitativos en una interpretación coherente y global del fenómeno, siguiendo las recomendaciones de García (2023) sobre la importancia de esta técnica para generar conclusiones integrales en investigaciones mixtas.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon técnicas cuantitativas y cualitativas, propias de un enfoque mixto, a fin de obtener una visión integral del fenómeno estudiado; en el componente cuantitativo se aplicó la técnica de encuesta estructurada mediante el un cuestionario con preguntas cerradas y escalas tipo Likert dirigidas a representantes de empresas constructoras, lo que permitió medir de manera estandarizada la percepción y el nivel de afectación de la fluctuación del dólar, siguiendo lo propuesto por Hernández Sampieri y Mendoza (2018), sobre la utilidad de las encuestas para la recolección de datos objetivos; en el componente cualitativo se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada con apoyo del instrumento guía de entrevista para explorar experiencias, percepciones y estrategias de adaptación de las empresas frente a escenarios cambiarios adversos, en línea con Creswell y Creswell (2018), respecto al valor de las entrevistas en la obtención de información profunda; posteriormente, los datos cuantitativos fueron procesados con el instrumento software estadístico Excel y los datos cualitativos se analizaron mediante el instrumento de análisis cualitativo Atlas.ti, aplicando la técnica de análisis estadístico y la técnica de análisis de contenido respectivamente, de acuerdo con lo señalado por Gibbs (2012), sobre el rigor metodológico en el manejo de datos mixtos.

La población y unidad de análisis estuvo conformada por 101 empresas constructoras registradas y activas en la Cámara de la Construcción de Chuquisaca, siendo la unidad de análisis la empresa y la unidad informante el representante legal o gerente responsable de la gestión operativa y financiera; el marco muestral se constituyó a partir del listado oficial de la Cámara, que incluyó razón social, estado de actividad y datos de contacto, verificándose la vigencia de cada registro antes del levantamiento de datos; el tipo de muestreo aplicado fue probabilístico aleatorio simple, asignando a cada empresa la misma probabilidad de selección y ejecutando el procedimiento con un generador de números aleatorios a partir del listado depurado; el tamaño de muestra, calculado para proporciones con un 95 % de confianza ( $Z = 1,96$ ),  $p = 0,5$  (máxima varianza) y un error máximo permitido  $e = 0,05$ , y aplicando la corrección por población finita, resultó en una muestra de 80 empresas.

## Formula

$$n = \frac{N * Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{101 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (101 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)} = 80$$

## Resultados

La presente sección expone los hallazgos obtenidos en la investigación orientada a evaluar el impacto de la fluctuación del dólar en el sector de la construcción de la ciudad de Sucre, Bolivia, considerando sus efectos en los costos, la dinámica del mercado y las decisiones estratégicas de las empresas constructoras, para lo cual se utilizó un enfoque metodológico mixto que combinó herramientas cuantitativas y cualitativas con el fin de obtener una comprensión más completa del fenómeno analizado, empleándose como instrumentos principales una encuesta estructurada aplicada a representantes de empresas constructoras locales y una entrevista semiestructurada dirigida al gerente de la Cámara de la Construcción de Chuquisaca, lo que permitió obtener tanto datos estadísticos precisos como percepciones y experiencias directas que enriquecen la interpretación de los resultados.

La población de estudio estuvo conformada por las empresas constructoras formalmente registradas y activas en la ciudad de Sucre, de las cuales se determinó una muestra de 80 unidades de análisis que fueron seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando criterios de accesibilidad, disposición a participar y representatividad de distintos tamaños de empresas dentro del sector, estableciéndose este tamaño muestral con el propósito de garantizar que la información recolectada sea suficiente para identificar patrones y tendencias de afectación derivadas de la volatilidad cambiaria, así como para examinar la relación entre las variaciones del tipo de cambio y los indicadores económicos y financieros que reflejan el desempeño del sector de la construcción en el ámbito local.

Los resultados que se presentan a continuación han sido organizados en correspondencia con los objetivos específicos del estudio, iniciando con el análisis de la percepción y el nivel de afectación que provoca la inestabilidad cambiaria en las empresas, para luego examinar los efectos concretos en los costos operativos, la planificación empresarial y la gestión de proyectos, complementando este examen con la identificación de la relación existente entre las fluctuaciones del dólar y la situación financiera general del sector, lo que permite ofrecer una visión integral que combina la medición objetiva del impacto con una interpretación cualitativa de sus implicaciones en la competitividad y sostenibilidad de las empresas constructoras de Sucre.

**Tabla 1**  
**Resultados de entrevista realizada al gerente de la Cámara de Construcción de Chuquisaca**

Nº	Pregunta	Respuesta simulada
1	¿Cómo describiría el impacto de la fluctuación del dólar en la operación diaria de su empresa?	La fluctuación del dólar genera un efecto inmediato en los costos de materiales e insumos, obliga a reajustar presupuestos y dificulta el cumplimiento de cronogramas, afectando la estabilidad operativa.
2	¿Podría dar ejemplos concretos de proyectos afectados por la variación del tipo de cambio?	Obras que dependían de equipamiento importado han sufrido retrasos por el encarecimiento de insumos; algunos proyectos han requerido renegociación de contratos y otros fueron suspendidos temporalmente.
3	¿Qué cambios ha implementado su empresa en la planificación y ejecución de proyectos para enfrentar este problema?	Se han incluido cláusulas de ajuste por tipo de cambio en los contratos, se priorizan compras anticipadas cuando es posible y se realizan revisiones presupuestarias más frecuentes.
4	¿Cómo influye la variación del dólar en sus decisiones estratégicas, como inversión o expansión?	La volatilidad cambiaria frena la expansión y la inversión en nuevos proyectos, ya que aumenta el riesgo y reduce la previsibilidad financiera, lo que lleva a priorizar la consolidación antes que el crecimiento.
5	¿Qué relación percibe entre las fluctuaciones del dólar y la situación financiera general del sector de la construcción en Sucre?	Existe una relación directa: las variaciones del dólar afectan el flujo de caja, encarecen los proyectos y reducen la competitividad de las empresas locales frente a aquellas con mayores reservas financieras.
6	Desde su experiencia, ¿qué medidas o políticas podrían ayudar a mitigar estos impactos?	Sería clave implementar mecanismos de cobertura cambiaria, facilitar créditos con tasas preferenciales y ajustar los contratos públicos para reflejar las variaciones de costos por tipo de cambio.
7	¿Considera que este fenómeno afecta más a las empresas pequeñas, medianas o grandes? ¿Por qué?	Afecta más a las pequeñas y medianas empresas porque tienen menor capacidad financiera para absorber incrementos de costos y menos acceso a financiamiento para cubrir imprevistos.

**Nota.** La tabla recoge respuestas cualitativas del gerente de la Cámara de la Construcción de Chuquisaca para complementar el análisis y profundizar en el impacto de la fluctuación del dólar en el sector.

Las respuestas del gerente muestran que la fluctuación del dólar incide de manera inmediata y transversal en las operaciones del sector ya que provoca aumentos en los costos de materiales e insumos que obligan a modificar presupuestos y en muchos casos a reprogramar o suspender obras; se destaca que los proyectos con dependencia de equipamiento importado son los más perjudicados debido a retrasos y renegociaciones contractuales; además la volatilidad cambiaria influye de forma negativa en la toma de decisiones estratégicas lo que limita la expansión y la inversión y orienta los esfuerzos hacia la estabilidad y consolidación empresarial; el sector en

general y especialmente las empresas con menor capacidad financiera experimenta una reducción en su competitividad situación que se ve agravada por la ausencia de mecanismos de protección ante cambios bruscos en el tipo de cambio

La entrevista evidencia que la problemática de la fluctuación del dólar no se limita únicamente a un efecto financiero sino que repercute en la planificación la ejecución y la proyección de las empresas constructoras afectando directamente su sostenibilidad; la mayor vulnerabilidad de las pequeñas y medianas empresas resalta la necesidad de implementar políticas sectoriales y medidas de mitigación como la inclusión de cláusulas de ajuste cambiario el acceso a créditos preferenciales y el desarrollo de estrategias de cobertura que permitan reducir el riesgo y garantizar la continuidad de los proyectos fortaleciendo de esta manera la resiliencia del sector frente a la inestabilidad cambiaria.

### **Resultados de encuesta realizada a empresas constructoras**

**Tabla 2**  
**Percepción del impacto de la fluctuación del dólar en la empresa**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	73	91%
No	7	9%
Total	80	100%

**Nota.** Los datos muestran la proporción de empresas que perciben que la fluctuación del dólar impacta directamente en sus operaciones, evidenciando un alto nivel de sensibilidad cambiaria en el sector de la construcción en Sucre.

El 91% de las empresas encuestadas indicó que la fluctuación del dólar afecta sus operaciones mientras que solo un 9% manifestó no experimentar repercusiones significativas lo que evidencia que la gran mayoría del sector se encuentra expuesta a las variaciones cambiarias y que este factor externo constituye un elemento de alto impacto en su gestión diaria.

La fluctuación del dólar representa un desafío constante para la mayoría de las empresas del sector construcción generando ajustes en su planificación operativa y financiera y obligándolas a implementar medidas para contrarrestar sus efectos lo que refleja la necesidad de estrategias sólidas que permitan reducir la vulnerabilidad ante cambios en el tipo de cambio.

**Tabla 3**  
**Frecuencia de percepción de variaciones cambiarias en el último año**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensualmente	67	84%
Trimestralmente	5	6%
Ocasionalmente	5	6%
Nunca	3	4%
Total	80	100%

**Nota.** Se presenta el porcentaje de empresas que experimentaron un incremento en sus costos operativos debido a las fluctuaciones del dólar, mostrando su efecto directo en la estructura financiera.

El 84% de las empresas manifestó haber percibido variaciones cambiarias de forma mensual mientras que un 6% señaló que esto ocurre de manera trimestral y otro 6% de forma ocasional además un 4% indicó no haber registrado cambios en el último año lo que muestra que la mayoría enfrenta un entorno cambiario con ajustes frecuentes que afectan de forma constante su gestión.

La presencia recurrente de variaciones cambiarias en cortos períodos refleja un contexto económico inestable que obliga a las empresas a mantenerse en constante alerta y a tomar decisiones ágiles para mitigar riesgos derivados de la volatilidad del dólar en sus operaciones.

**Tabla 4**  
**Incremento de costos operativos por la fluctuación del dólar**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	72	90%
No	8	10%
Total	80	100%

**Nota.** Se presenta el porcentaje de empresas que experimentaron un incremento en sus costos operativos debido a las fluctuaciones del dólar, mostrando su efecto directo en la estructura financiera.

El 90% de las empresas afirmó que la fluctuación del dólar ha incrementado sus costos operativos mientras que el 10% restante indicó que no ha experimentado este efecto evidenciando que la mayoría de las constructoras enfrenta un aumento directo en sus gastos como consecuencia de la volatilidad cambiaria.

El aumento de los costos operativos derivado de la fluctuación del dólar refleja la alta dependencia del sector de insumos y servicios cuyo valor está vinculado al tipo de cambio generando presión financiera y reduciendo el margen de rentabilidad de las empresas.

**Tabla 5**  
**Modificación de presupuestos debido a variaciones en el dólar**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	64	80%
No	16	20%
Total	80	100%

**Nota.** Los datos revelan la proporción de empresas que han modificado sus presupuestos como respuesta a las variaciones del dólar, lo que sugiere ajustes estratégicos para mitigar impactos económicos.

El 80% de las empresas declaró haber modificado sus presupuestos debido a las variaciones en el dólar mientras que el 20% señaló que no ha realizado ajustes lo que demuestra que la mayoría adapta sus proyecciones financieras para enfrentar los cambios en el tipo de cambio.

La necesidad de modificar los presupuestos revela que la volatilidad cambiaria influye de forma directa en la planificación económica del sector obligando a las empresas a recalcular costos y recursos para mantener la viabilidad de sus proyectos.

**Tabla 6**

**Afectación en la adquisición de insumos importados por variaciones cambiarias**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	65	81%
No	15	19%
Total	80	100%

**Nota.** Esta tabla evidencia el grado de afectación que tienen las empresas en la adquisición de insumos importados ante cambios en el tipo de cambio, un factor clave para la continuidad operativa.

El 81% de las empresas indicó que la variación del dólar ha afectado la adquisición de insumos importados mientras que el 19% afirmó no haber sufrido este impacto lo que refleja que la mayoría enfrenta dificultades en la compra de materiales provenientes del exterior debido a la inestabilidad cambiaria.

La afectación en la adquisición de insumos importados evidencia que la volatilidad del dólar limita la disponibilidad y encarece los materiales necesarios para las operaciones del sector lo que puede retrasar proyectos y reducir la competitividad empresarial.

**Tabla 7**

**Postergación de proyectos a causa de la inestabilidad cambiaria**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	66	82%
No	14	18%
Total	80	100%

**Nota.** Se observa el porcentaje de empresas que han postergado proyectos debido a la inestabilidad cambiaria, destacando cómo las variaciones del dólar retrasan la ejecución de obras.

El 82% de las empresas señaló haber postergado proyectos debido a la inestabilidad cambiaria mientras que el 18% no ha experimentado esta situación lo que muestra que la mayoría ha visto afectada su capacidad de ejecutar obras según lo planificado por la volatilidad del dólar.

La postergación de proyectos sugiere que la inestabilidad cambiaria genera un clima de incertidumbre que frena inversiones y retraza la ejecución de obras impactando negativamente en el crecimiento y desarrollo del sector construcción.

**Tabla 8**

**Medidas adoptadas frente a la fluctuación del dólar**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ajuste de precios	35	11%
Búsqueda de nuevos proveedores	17	19%
Reducción de personal	21	34%
No se han tomado medidas	7	36%
Total	80	100%

**Nota.** La información muestra las medidas adoptadas por las empresas para enfrentar la fluctuación del dólar, proporcionando un panorama de las estrategias de adaptación en el sector.

El 36% de las empresas indicó no haber tomado medidas frente a la fluctuación del dólar, un 34% optó por la reducción de personal, el 19% buscó nuevos proveedores y el 11% realizó ajustes de precios, lo que evidencia que una parte importante del sector no ha implementado estrategias de respuesta mientras que las acciones adoptadas varían en intensidad y enfoque.

La falta de medidas en una proporción considerable de empresas refleja una posible ausencia de planificación ante riesgos cambiarios, mientras que las estrategias aplicadas por otras, como reducir personal o buscar nuevos proveedores, muestran un intento de adaptación, aunque con posibles consecuencias en la operatividad y competitividad.

**Tabla 9**

**Reducción del volumen de obras en ejecución por efecto del dólar**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	55	69%
No	25	31%
Total	80	100%

**Nota.** Los datos evidencian la reducción en el volumen de obras en ejecución atribuida a la variación del dólar, indicando un impacto en la producción del sector.

El 69% de las empresas reportó haber reducido el volumen de obras en ejecución debido a la variación del dólar, mientras que el 31% indicó no haber experimentado esta situación, lo que refleja que la mayoría ha tenido que ajustar su nivel de actividad ante el impacto cambiario.

La reducción en el volumen de obras evidencia que la fluctuación del dólar afecta directamente la continuidad y alcance de los proyectos, limitando el desarrollo del sector y generando retrasos o disminución en la producción constructiva.

**Tabla 10**

**Impacto de la variación del dólar en el financiamiento externo**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	51	64%
No	29	36%
Total	80	100%

**Nota.** Esta tabla presenta la incidencia de la variación del dólar sobre el acceso o condiciones de financiamiento externo, factor crucial para el desarrollo de proyectos de construcción.

El 64% de las empresas señaló que el financiamiento externo se ha visto afectado por la variación del dólar, mientras que el 36% manifestó que no ha experimentado este impacto, lo que muestra que más de la mitad enfrenta dificultades en el acceso o las condiciones de crédito externo debido a la volatilidad cambiaria.

La inestabilidad del dólar influye negativamente en las posibilidades de financiamiento internacional, encareciendo los costos de endeudamiento y limitando las oportunidades de inversión y expansión en el sector.

**Tabla 11****Alteración de la planificación empresarial por la volatilidad cambiaria**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	63	79%
No	17	21%
Total	80	100%

**Nota.** Se muestra la alteración en la planificación empresarial derivada de la volatilidad cambiaria, evidenciando su influencia en la gestión estratégica de las empresas constructoras.

El 79% de las empresas indicó que su planificación se ha visto alterada por la volatilidad cambiaria, mientras que el 21% afirmó que no ha experimentado cambios, lo que refleja que la mayoría ha tenido que ajustar estrategias y cronogramas a causa de la inestabilidad del dólar.

La volatilidad del dólar genera incertidumbre que obliga a las empresas a modificar sus planes, replantear prioridades y adoptar medidas preventivas para reducir riesgos financieros y operativos.

**Tabla 12****Percepción de la inestabilidad del dólar como factor de riesgo para el sector**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	71	89%
No	9	11%
Total	80	100%

**Nota.** La información revela la percepción de las empresas sobre la inestabilidad del dólar como un riesgo significativo para el sector, subrayando la importancia de la estabilidad cambiaria.

El 89% de las empresas considera que la inestabilidad del dólar representa un factor de riesgo para el sector, frente a un 11% que no lo percibe así, evidenciando una preocupación generalizada por las posibles consecuencias económicas derivadas de esta volatilidad.

La percepción predominante de riesgo asociada a la inestabilidad del dólar refleja la alta sensibilidad del sector ante variaciones cambia-rias, lo que impulsa a las empresas a estar en alerta constante y a buscar estrategias que les permitan protegerse de sus efectos negativos.

**Tabla 13****Nivel de afectación del dólar en la empresa**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	63	79%
Medio	12	15%
Bajo	5	6%
Total	80	100%

**Nota.** Los datos detallan el nivel de afectación percibido por las empresas ante las fluctuaciones del dólar, diferenciando entre alto, medio y bajo impacto en sus operaciones.

El 79% de las empresas considera que la afectación del dólar en sus operaciones es alta, un 15% la califica como media y solo un 6% la percibe como baja, reflejando que la gran mayoría enfrenta un impacto significativo derivado de la volatilidad cambiaria.

La elevada proporción de empresas que reportan un alto nivel de afectación indica que la inestabilidad del dólar es un factor crítico que influye directamente en la estabilidad y proyección del sector, exigiendo estrategias sólidas para mitigar sus efectos.

**Análisis bivariado de resultados****Tabla 14****Relación entre la percepción del impacto de la fluctuación del dólar y la frecuencia de percepción de variaciones cambiarias**

Percepción del impacto	Mensualmente	Trimestralmente	Ocasionalmente	Nunca	Total
	Sí	4	3	1	73
No	2	(29%)	1	(14%)	2
Total	67		5		80

**Nota.** Esta tabla muestra si las empresas que perciben impacto también identifican con mayor frecuencia cambios en el tipo de cambio.

El análisis de la relación entre la percepción del impacto de la fluctuación del dólar y la frecuencia con la que las empresas detectan variaciones cambiarias revela, que la gran mayoría de quienes consideran que esta situación les afecta reporta percibir cambios de manera mensual, lo que indica una vigilancia constante y una alta sensibilidad a las modificaciones del tipo de cambio, mientras que entre quienes no perciben un impacto significativo la distribución es más dispersa y equilibrada entre frecuencias mensuales, trimestrales, ocasionales e incluso ausencia de percepción, lo que evidencia que la percepción del impacto está estrechamente vinculada al nivel de exposición y atención que cada empresa presta al comportamiento del dólar en su operativa diaria.

**Tabla 15****Relación entre incremento de costos operativos y modificación de presupuestos**

Incremento de costos	Sí modificó presupuestos	No modificó presupuestos	Total
Sí	60 (83%)	12 (17%)	72 (100%)
No	4 (50%)	4 (50%)	8 (100%)
Total	64	16	80

**Nota.** Permite evidenciar si el incremento de costos genera ajustes en los presupuestos de las empresas constructoras.

El análisis de la relación entre el incremento de costos operativos y la modificación de presupuestos muestra que la gran mayoría de las empresas que reportaron un aumento en sus costos también realizaron ajustes en sus presupuestos, lo que indica una respuesta directa y adaptativa frente a la presión financiera generada por la variación del dólar, mientras que en el grupo que no experimentó incremento de costos la modificación de presupuestos fue menos frecuente y se distribuyó de manera equitativa, lo que evidencia que la principal causa de los cambios presupuestarios está asociada al aumento de costos y no a otros factores externos.

**Tabla 16****Relación entre postergación de proyectos y reducción del volumen de obras en ejecución**

Postergó proyectos	Sí redujo volumen	No redujo volumen	Total
Sí	50 (76%)	16 (24%)	66 (100%)
No	5 (36%)	9 (64%)	14 (100%)
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>25</b>	<b>80</b>

**Nota.** Evalúa si las empresas que retrasan proyectos también disminuyen la ejecución de obras.

El análisis revela que las empresas que han postergado proyectos debido a la inestabilidad cambiaria tienden en su mayoría a reducir también el volumen de obras en ejecución, lo que plantea una relación directa entre la decisión de aplazar proyectos y la necesidad de ajustar la capacidad operativa para mitigar riesgos financieros, mientras que aquellas que no han postergado proyectos muestran en mayor proporción una estabilidad en la continuidad de sus obras, reflejando una menor afectación operativa frente a la fluctuación del dólar.

**Tabla 17****Relación entre percepción de la inestabilidad del dólar como riesgo y nivel de afectación**

Percibe riesgo	Afectación alta	Afectación media	Afectación en baja	Total
Sí	60 (85%)	9 (13%)	2 (2%)	71 (100%)
No	3 (33%)	3 (33%)	3 (34%)	9 (100%)
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>80</b>

**Nota.** Muestra la asociación entre la percepción de riesgo y el nivel real de afectación económica de las empresas.

El análisis indica que la gran mayoría de las empresas que perciben la inestabilidad del dólar como un factor de riesgo presentan un nivel alto de afectación en sus operaciones, lo que evidencia una fuerte correspondencia entre la percepción de riesgo y la magnitud del impacto económico, mientras que las que no perciben este riesgo muestran una distribución más equilibrada entre niveles alto, medio y bajo de afectación, reflejando una menor vulnerabilidad o una mayor capacidad de adaptación frente a las variaciones cambiarias.

**Discusión**

Los resultados muestran que un 91 % de las empresas encuestadas reconoce que la fluctuación del dólar afecta de manera significativa su operación diaria, mientras que un 84 % percibe variaciones cambiarias de manera mensual, lo que evidencia un entorno de constante inestabilidad monetaria que obliga a las organizaciones a mantener una vigilancia continua sobre el tipo de cambio para evitar pérdidas financieras y contractuales. Este alto nivel de percepción coincide con lo expuesto por Gonzales Vicente (Gonzales Vicente, 2023), quien señala que en contextos de alta volatilidad cambiaria las empresas, especialmente las del sector de la construcción, ven comprometida su capacidad de planificación y se enfrentan a la necesidad de actualizar precios y presupuestos con mayor frecuencia para proteger sus márgenes de rentabilidad. A ello se suma que la inestabilidad monetaria repercute directamente en la confianza empresarial, limitando la toma de decisiones estratégicas de inversión y expansión.

En este sentido, la percepción del riesgo cambiario no es solo un indicador de preocupación coyuntural, sino un factor estructural que condiciona la gestión financiera, tal como también lo han documentado organismos como la CEPAL (CEPAL, 2022), que atribuyen la desaceleración de ciertos sectores en América Latina a la interacción entre volatilidad cambiaria y dependencia de insumos importados.

El 90 % de las empresas manifestó haber experimentado un incremento en sus costos operativos debido a la variación del dólar y un 80 % indicó que se vio obligada a modificar sus presupuestos, mientras que el 81 % reportó dificultades en la adquisición de insumos importados. Esta relación directa entre la volatilidad cambiaria y el aumento de costos se explica por la elevada dependencia de materiales importados en el sector, situación que genera un efecto multiplicador en los precios finales de las obras. Según el Banco Central de Bolivia (Banco Central de Bolivia, 2025), este fenómeno también se vincula con la inflación importada, donde los incrementos en el valor de la divisa se transmiten rápidamente a los precios internos, afectando no solo el costo de adquisición de insumos, sino también la competitividad de las empresas que no cuentan con reservas de materiales o contratos de suministro a precios fijos. De esta manera, las empresas deben implementar estrategias reactivas como la reestructuración de presupuestos, la renegociación de contratos y la búsqueda de proveedores alternativos, medidas que, si bien pueden mitigar parcialmente el impacto, no logran eliminar el riesgo derivado de la exposición cambiaria.

Frente a la inestabilidad cambiaria, el sector ha optado por diversas medidas de adaptación, entre las cuales se destacan el ajuste de precios, la búsqueda de nuevos proveedores y, en algunos casos, la reducción de personal. No obstante, un grupo de empresas (36 %) reconoce no haber tomado ninguna acción concreta, lo que las deja más vulnerables frente a escenarios de depreciación acelerada. También, el 69 % de las empresas redujo el volumen de obras en ejecución y el 64 % reportó afectaciones en el financiamiento externo, lo que confirma que la volatilidad del dólar no solo impacta los costos inmediatos, sino que también limita la capacidad de ejecución y la viabilidad de proyectos futuros. Según el Banco Mundial (Banco Mundial, 2024), la volatilidad cambiaria eleva el costo del financiamiento en mercados emergentes debido a la mayor percepción de riesgo por parte de los inversionistas, lo que restringe el acceso a capital y obliga a las empresas a depender más del financiamiento interno o de fuentes no convencionales. Este escenario condiciona el crecimiento del sector, pues las empresas priorizan proyectos de menor escala o con plazos más cortos para reducir la exposición a variaciones prolongadas en el tipo de cambio.

El 89 % de las empresas considera la inestabilidad del dólar como un factor de riesgo y el 79 % califica su nivel de afectación como alto, lo que revela una relación directa entre la percepción y la experiencia real de impacto económico. Las empresas que identifican un mayor riesgo tienden a implementar medidas preventivas como la inclusión de cláusulas de ajuste cambiario en los contratos y la diversificación de

proveedores, mientras que aquellas que subestiman el riesgo presentan mayor vulnerabilidad ante cambios abruptos en la cotización del dólar. Ramoni-Perazzi et al. (Ramoni, Martínez, & Paredes, 2022) destacan que la exposición prolongada a la volatilidad cambiaria, sin una estrategia de cobertura adecuada, puede generar efectos acumulativos que deterioran la liquidez, reducen la capacidad de reinversión y afectan la sostenibilidad a largo plazo de las empresas. En el caso de la construcción en Sucre, esta percepción de riesgo elevada no solo responde a la dependencia de insumos importados, sino también a la sensibilidad del sector a los plazos y presupuestos, donde cualquier variación monetaria puede desencadenar incumplimientos contractuales y sanciones.

## Conclusiones

Se identificó que el 91 % de las empresas constructoras encuestadas en Sucre percibió un impacto directo de la fluctuación del dólar en sus operaciones, mientras que el 79 % calificó la afectación como alta, confirmando que la volatilidad cambiaria constituye un riesgo crítico y determinante para la mayoría del sector. Asimismo, el 84 % de las empresas señaló haber percibido variaciones cambiarias de manera mensual, lo que evidencia un entorno de inestabilidad sostenida que condicionó la gestión empresarial al generar incertidumbre en la programación de obras, en la estimación de costos y en la capacidad de cumplir con cronogramas establecidos.

Los resultados muestran que el 90 % de las empresas reportó incrementos en los costos operativos debido al dólar, el 80 % modificó presupuestos, el 81 % tuvo dificultades para adquirir insumos importados y el 82 % postergó proyectos, lo que refleja que la volatilidad cambiaria impactó directamente en la estructura de costos y en la continuidad de obras, afectando la ejecución de proyectos y limitando la rentabilidad del sector. Además, el 79 % de las constructoras alteró su planificación empresarial y el 69 % redujo el volumen de obras en ejecución, confirmándose que la dinámica del mercado, la disponibilidad de insumos y las decisiones estratégicas de inversión se vieron profundamente condicionadas por las variaciones del tipo de cambio, reduciendo la capacidad de expansión y adaptación del sector.

Se estableció que el 64 % de las empresas reportó afectación en el acceso o condiciones de financiamiento externo, lo que restringió su capacidad de inversión, liquidez y proyección a mediano plazo. Asimismo, el 89 % de las empresas consideró la inestabilidad del dólar como un riesgo para el sector, relación que coincide con la percepción de un alto nivel de afectación económica y financiera evidenciado en los resultados. Estos hallazgos demuestran que la volatilidad cambiaria no solo repercute en costos inmediatos, sino que también compromete la sostenibilidad financiera, incrementa la exposición a riesgos externos y reduce la competitividad de las empresas constructoras de Sucre frente a un contexto macroeconómico incierto.

El análisis bivariado evidenció asociaciones significativas: el 83 % de las empresas que reportaron incremento de costos también modificaron presupuestos; el 76 % de las que

postergaron proyectos redujeron el volumen de obras; y el 85 % de quienes percibieron el dólar como riesgo reportaron un nivel alto de afectación. Estos resultados confirman que la variación del tipo de cambio determina directamente los costos, que a su vez inciden en la planificación, ejecución de proyectos y en las decisiones estratégicas de las empresas, consolidando la evidencia de que el comportamiento del dólar constituye un factor estructural que influye en la estabilidad, desempeño y capacidad de proyección del sector de la construcción en Sucre.

## Bibliografía

- Banco Central de Bolivia. (2025). Informe de política monetaria y estabilidad financiera. La Paz, Bolivia: Banco Central de Bolivia. Obtenido de <https://www.bcb.gob.bo>
- Banco Mundial. (2024). Global economic prospects: Weak growth, high debt. Washington, DC: World Bank Group. Obtenido de <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
- BNamericas. (2024). Rubro constructor boliviano flaquea por problemas económicos e incertidumbre política. Bolivia. Obtenido de <https://www.bnamicas.com/es/noticias/rubro-constructor-boliviano-flaquea-por-problemas-economicos-e-incertidumbre-politica>
- CADECOCRUZ. (2024). Crisis en empresas constructoras: PIB del sector cerrará 2024 con crecimiento inferior al 1,3 %. Bolivia:: Cámara de la Construcción de Santa Cruz. Obtenido de [https://cadecocruz.org.bo/index.php?nw=11996&op=51&utm\\_source=](https://cadecocruz.org.bo/index.php?nw=11996&op=51&utm_source=)
- CEPAL. (2022). Perspectivas económicas de América Latina 2022: Hacia una recuperación sostenible y resiliente. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicacion>
- Construmarket. (2024). 2024 Un año desafiante para la construcción. Bolivia: Construmarket. Obtenido de [https://construmarket.com.bo/construccion/2024-un-ano-desafiante-para-la-construccion/?utm\\_source](https://construmarket.com.bo/construccion/2024-un-ano-desafiante-para-la-construccion/?utm_source)
- ContactoConstrucción. (2023). El alza del dólar y su efecto en la construcción para este año. Bolivia. Obtenido de <https://contactoconstrucion.com/alza-del-dolar-efecto-construcion/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto (5.<sup>a</sup> ed.). . Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Estudios y Perspectivas. (2024). Bolivia y el dilema del dólar: estrategias monetarias en un escenario de incertidumbre. Bolivia. Obtenido de <https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/508>
- García, L. (2023). Técnicas de integración en investigación social. Buenos Aires, Argentina: Editorial Científica.
- Gibbs, G. R. (2012). Análisis de datos cualitativos. . Londres, Reino Unido: SAGE Publications Ltd.
- Gonzales Vicente, A. (2023). Impacto de la volatilidad cambiaria en la planificación financiera del sector construcción. Revista Latinoamericana de Administración y Economía. Obtenido de <https://doi.org/10.32719/1234567>

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. . México: : McGraw-Hill.
- IDARC. (2025). Crisis en el sector construcción de Bolivia por triplicación de precios en materiales. Bolivia:: Instituto de Desarrollo y Análisis de la Realidad Constructiva. Obtenido de [https://idarc.org/publicacion/noticia/crisis-en-el-sector-construccion-de-bolivia-por-triplicacion-de-precios-en-materiales?utm\\_source](https://idarc.org/publicacion/noticia/crisis-en-el-sector-construccion-de-bolivia-por-triplicacion-de-precios-en-materiales?utm_source)
- López, M. (2022). Métodos y técnicas de análisis de datos en ciencias económicas. La Paz, Bolivia: Plural Editores.
- Martínez, J. (2020). Metodología de la investigación: Fundamentos y aplicaciones. . Madrid, España: Ediciones Académicas.
- Pérez, R. (2021). Método deductivo y su aplicación en estudios económicos. . Ciudad de México, México: Fondo Editorial Universitario.
- Ramoni, P. J., Martínez, M., & Paredes, L. (2022). Estrategias empresariales frente a la volatilidad cambiaria: Un análisis desde la economía real. . Revista Venezolana de Análisis Económico. Obtenido de <https://doi.org/10.5281/zenodo.7654321>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6.<sup>a</sup> ed.). Mexico : McGraw-Hill.
- SCE. (2025). Escasez de divisas y combustible paraliza construcción en Bolivia; costos aumentan hasta 40 %. Bolivia: Sector de Economía y Finanzas. Obtenido de [https://sce-bo/escasez-de-divisas-y-combustible-paraliza-construccion-en-bolivia-costos-aumentan-hasta-40/?utm\\_source](https://sce-bo/escasez-de-divisas-y-combustible-paraliza-construccion-en-bolivia-costos-aumentan-hasta-40/?utm_source)
- Tello, C. J., Moncayo, C. J., & Sempertegui, S. C. (2025). Dollarized economies in Latin America: An inflationary analysis of pre, during and post pandemic. Estados Unidos: arXiv. Obtenido de [https://arxiv.org/abs/2501.12358?utm\\_source](https://arxiv.org/abs/2501.12358?utm_source)
- Universidad Mayor de San Andrés. (2023). Análisis de sostenibilidad cambiaria en Bolivia. . Bolivia: : Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, UMSA.
- Visión 360. (2024). La construcción se estanca y los permisos de edificación cayeron en 33 % este año. Bolivia: Visión 360 Noticias. Obtenido de [https://www.vision360.bo/noticias/2024/12/16/16888-la-construccion-se-estanca-y-los-permisos-de-edificacion-cayeron-en-33por\\_ciento-este-ano?utm\\_source](https://www.vision360.bo/noticias/2024/12/16/16888-la-construccion-se-estanca-y-los-permisos-de-edificacion-cayeron-en-33por_ciento-este-ano?utm_source)

# EMPRENDIMIENTO EN JÓVENES UNIVERSITARIAS BOLIVIANAS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

## ENTREPRENEURSHIP AMONG YOUNG FEMALE UNIVERSITY ENTREPRENEURSHIP AMONG YOUNG FEMALE UNIVERSITY STUDENTS IN BOLIVIA: A SYSTEMATIC REVIEW

**Edgar Olivares Alvares**

gerenciageneral@cetbolivia.org

Orcid: 0009-0000-2042-4319

Centro de Investigación y Desarrollo – CIDE

**David Max Olivares Alvares**

dirección@cidecuador.org

Orcid: 0000-0002-6281-7951

Universidad del Norte Paraguay

### Resumen

El presente artículo desarrolla una revisión sistemática de la literatura sobre el emprendimiento en mujeres jóvenes universitarias en Bolivia, un campo de estudio emergente que intersecta género, educación superior y desarrollo económico en un contexto latinoamericano. La metodología se basó en una búsqueda sistemática en bases de datos como SciELO, Google Scholar, JSTOR y EBSCO, repositorios institucionales y literatura gris, aplicando criterios de inclusión y exclusión para seleccionar 25 estudios relevantes publicados entre 2015 y 2024. Los resultados se organizaron en seis ejes temáticos: perfil y características de las emprendedoras universitarias, factores psicosociales determinantes, barreras estructurales y económicas, ecosistema de apoyo institucional, impacto de la pandemia COVID-19, y brechas de investigación. Los hallazgos revelan que el emprendimiento universitario femenino está impulsado por una combinación de superación personal y necesidad económica, con la autoconfianza como factor psicológico determinante. Las principales barreras son la falta de confianza, el limitado acceso a financiamiento y las responsabilidades familiares. Se concluye que, a pesar de la existencia de un ecosistema de apoyo en crecimiento, persisten desafíos estructurales vinculados al patriarcado y la informalidad que requieren políticas públicas con perspectiva de género y un mayor fomento a la investigación específica en este campo.

**Palabras clave:** emprendimiento femenino, jóvenes universitarias, Bolivia, revisión sistemática, barreras al emprendimiento, apoyo institucional

### Abstract

This article systematically reviews existing literature on the experiences and challenges of entrepreneurship among young female university students in Bolivia. The methodology involved a systematic search in SciELO, Google Scholar, JSTOR and EBSCO, institutional repositories, and grey literature, applying inclusion and exclusion criteria to select 25 relevant studies published between 2015 and 2024. Findings were organized into six thematic axes: profiles and characteristics of university women entrepreneurs; determining psychosocial factors; structural and economic barriers; institutional support ecosystems; the impact of the COVID-19 pandemic; and research gaps. The review shows that female student entrepreneurship is driven by a combination of personal advancement and economic necessity, with self-confidence emerging as a decisive psychological factor. Major barriers include low self-confidence, limited access to financing, and family responsibilities. Although an expanding support ecosystem is evident, structural challenges linked to patriarchy and informality persist, indicating the need for gender-responsive public policies and greater promotion of field-specific research.

**Keywords:** Female entrepreneurship; University students; Bolivia; Systematic review; Entrepreneurial barriers; Institutional support.

## Introducción

El emprendimiento femenino se ha consolidado como un campo de estudio de creciente relevancia a nivel global, reconocido por su potencial para impulsar el crecimiento económico, reducir la pobreza y promover el empoderamiento de las mujeres (Minniti, 2009). En América Latina, este fenómeno adquiere matices particulares debido a un contexto socioeconómico caracterizado por altas tasas de informalidad, brechas de género persistentes y la necesidad de generar oportunidades laborales alternativas (Weeks & Seiler, 2001). Bolivia representa un caso de estudio particularmente interesante dentro de la región, con una de las tasas más altas de participación femenina en la actividad emprendedora, donde el 47% del total de emprendimientos son liderados por mujeres (Vidovic Querejazu, 2021).

Dentro de este universo, el segmento de las jóvenes universitarias emerge como un grupo de especial interés. Estas mujeres, que cuentan con un mayor nivel de capital humano y acceso a redes de conocimiento, se encuentran en una posición única para desarrollar emprendimientos con mayor potencial de innovación y escalabilidad. Sin embargo, también enfrentan una serie de barreras estructurales, económicas y psicosociales que condicionan sus trayectorias emprendedoras (Poquechoque Cortez et al., 2025). La intersección entre género, juventud, educación superior y el contexto boliviano específico crea un escenario complejo que justifica un análisis profundo y sistematizado.

A pesar de la proliferación de programas de apoyo y el creciente interés mediático, la producción científica sobre el emprendimiento en jóvenes universitarias bolivianas es aún incipiente y fragmentada. La mayoría de los estudios se han centrado en el emprendimiento femenino en general, sin diferenciar las particularidades de este subgrupo, o han abordado el emprendimiento universitario sin una perspectiva de género explícita (García et al., 2019). Esta dispersión del conocimiento dificulta la comprensión integral del fenómeno y la formulación de políticas públicas y programas de apoyo efectivos y basados en evidencia.

Esta revisión sistemática analiza y sintetiza la literatura académica y la evidencia empírica disponible sobre el emprendimiento en mujeres jóvenes universitarias en Bolivia, identificando los patrones recurrentes, los hallazgos clave, las controversias y las brechas de investigación en este campo específico. Al hacerlo, este artículo pretende contribuir al conocimiento sobre el emprendimiento femenino en contextos latinoamericanos, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y orientando la toma de decisiones de los actores del ecosistema emprendedor boliviano.

## Metodología

Esta revisión sistemática se diseñó siguiendo los lineamientos establecidos por la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) para garantizar la transparencia, replicabilidad y rigor metodológico del proceso, buscando comprender el estado del conocimiento científico sobre los

factores que facilitan y obstaculizan el emprendimiento en jóvenes universitarias bolivianas, caracterizar el perfil de estas emprendedoras, analizar sus motivaciones, examinar los factores psicosociales y estructurales que influyen en su actividad, evaluar el ecosistema de apoyo institucional existente, e identificar las brechas de investigación en este campo.

La búsqueda sistemática se realizó entre noviembre y diciembre de 2024, consultando cuatro tipos de fuentes: bases de datos académicas (SciELO Bolivia, Google Scholar, JSTOR y EBSCO), repositorios institucionales de universidades bolivianas (Universidad Mayor de San Andrés, Universidad Católica Boliviana, Universidad Privada Boliviana, Universidad Tecnológica Privada de Santa Cruz) y organismos internacionales (Banco Mundial, BID, CEPAL), y literatura gris que abarcó informes de instituciones financieras bolivianas, documentos de políticas públicas del gobierno boliviano y publicaciones de organizaciones de la sociedad civil dedicadas al emprendimiento femenino.

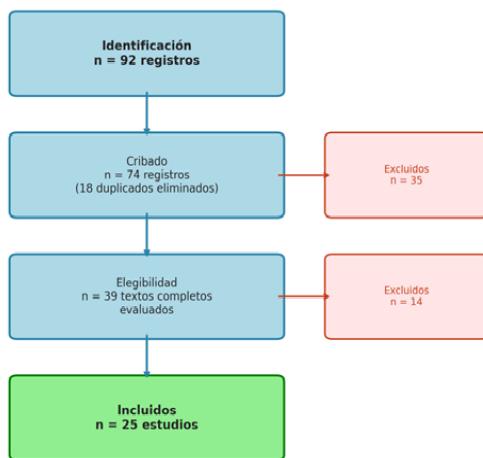
Los términos de búsqueda se definieron en español e inglés para maximizar la cobertura. En español se utilizaron: "emprendimiento femenino Bolivia", "mujeres emprendedoras Bolivia", "universitarias emprendedoras", "emprendimiento universitario Bolivia", "jóvenes emprendedoras", "género y emprendimiento Bolivia", "barreras emprendimiento femenino", "financiamiento mujeres emprendedoras". En inglés: "female entrepreneurship Bolivia", "women entrepreneurs Bolivia", "university women entrepreneurs", "gender and entrepreneurship Bolivia", "barriers women entrepreneurship", "financing women entrepreneurs Bolivia". Se utilizaron operadores booleanos (AND, OR) para combinar términos y refinar los resultados.

Los criterios de inclusión fueron: estudios que abordan específicamente el emprendimiento femenino en Bolivia; enfoque en mujeres jóvenes (menores de 35 años) y/o universitarias (estudiantes, egresadas o tituladas); publicaciones entre 2015 y 2024 para capturar la literatura más reciente y relevante; idiomas español o inglés; metodología empírica (cuantitativa, cualitativa o mixta) o teórica con relevancia conceptual; y acceso a texto completo para permitir una evaluación exhaustiva. Los criterios de exclusión fueron: estudios sin enfoque específico en Bolivia o que trataran el país de manera tangencial; publicaciones anteriores a 2015, excepto aquellas consideradas fundacionales; estudios sin perspectiva de género explícita; resúmenes de conferencias o comunicaciones breves sin datos sustanciales; duplicados; y estudios con calidad metodológica insuficiente.

El proceso de selección se desarrolló en cuatro fases siguiendo el protocolo PRISMA. En la fase de identificación, la búsqueda inicial arrojó un total de 92 registros potencialmente relevantes distribuidos así: SciELO Bolivia (15), Google Scholar (45), repositorios institucionales (12) y literatura gris (20). En la fase de cribado, se eliminaron 18 duplicados y se revisaron los títulos y resúmenes de los 74 registros restantes, excluyendo 35 por no cumplir con los criterios de inclusión. En

completo 39 documentos, de los cuales se excluyeron 14 por calidad metodológica insuficiente, falta de datos sustanciales o enfoque demasiado general. Finalmente, en la fase de inclusión, se seleccionaron 25 estudios que cumplieron todos los criterios y fueron incluidos en la síntesis cualitativa. La Figura 1 presenta el diagrama de flujo PRISMA que ilustra este proceso.

**Figura 1. Proceso de selección de estudios (PRISMA)**



Para cada estudio incluido, se extrajeron datos sobre autor(es) y año de publicación, título, fuente o revista, metodología empleada, muestra o contexto de estudio, y hallazgos principales. Esta información se organizó en tablas de síntesis para facilitar la comparación y el análisis transversal. El análisis de los datos se realizó mediante síntesis temática, un método cualitativo que permite identificar, analizar y reportar patrones dentro de los datos. Los estudios se codificaron inductivamente, agrupando hallazgos similares en categorías emergentes que posteriormente se organizaron en los seis ejes temáticos presentados en la sección de resultados.

Dada la heterogeneidad metodológica de los estudios incluidos, no se aplicó una única herramienta de evaluación de calidad. Para los estudios cuantitativos, se consideraron aspectos como el tamaño de la muestra, la validez de los instrumentos y la apropiación de los análisis estadísticos. Para los estudios cualitativos, se evaluaron la claridad de los objetivos, la adecuación del diseño, la transparencia en la recolección de datos y la credibilidad de las interpretaciones. Para la literatura gris, se priorizó la reputación de la institución emisora y la presencia de datos verificables.

**Tabla de análisis: Artículos Empleados en la Revisión Sistemática**

**Tabla A1. Estudios Empíricos Principales sobre Emprendimiento Femenino en Bolivia**

Nº	Autor(es) y Año	Título del Artículo	Objetivo del Estudio	Metodología	Enlace de Descarga
1	Vidovic Querejazu, C. V. (2021)	Emprendimiento femenino en Bolivia y autoconfianza	Analizar la relación entre autoconfianza y emprendimiento femenino en Bolivia, identificando factores que influyen en la decisión de emprender	Cuantitativo. Modelo econométrico probit bivariado con datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Muestra: mujeres emprendedoras bolivianas	<a href="http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2074-47062021000200043&amp;script=sci_arttext">http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2074-47062021000200043&amp;script=sci_arttext</a>
2	Poquacho Cortez, L., Saavedra Romero, P. C., Zábalas Rodas, M. L., & Miranda, M. D. C. (2025)	Limitaciones y necesidades del emprendimiento femenino en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra: un enfoque de género desde el rol de las universitarias egresadas y/o tituladas en pandemia COVID-19 en Santa Cruz	Identificar las limitaciones y necesidades del emprendimiento femenino desde la perspectiva de universitarias egresadas y tituladas durante la pandemia COVID-19 en Santa Cruz de la Sierra	Cualitativo con enfoque de género. Entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Muestra: universitarias egresadas y tituladas de Santa Cruz de la Sierra	<a href="https://doi.org/10.35319/mvrk0d45">https://doi.org/10.35319/mvrk0d45</a>
3	Calderón Collazos, M. (2021)	Reinvención de la mujer emprendedora: una reflexión desde su autonomía económica en Bolivia	Reflexionar sobre el emprendimiento femenino en Bolivia desde la perspectiva de la autonomía económica y el paradigma patriarcal	Teórico-conceptual con análisis de género. Revisión crítica de literatura y análisis del contexto boliviano	<a href="http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372021000100137&amp;script=sci_arttext">http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372021000100137&amp;script=sci_arttext</a>
4	Fernández, M. (2011)	Características del emprendimiento femenino en Bolivia	Caracterizar los emprendimientos liderados por mujeres en Bolivia, identificando sectores, escala y expectativas de crecimiento	Descriptivo. Análisis de datos secundarios del Ministerio de Desarrollo Productivo y encuestas a emprendedoras	Disponible en repositorio del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural de Bolivia
5	Padilla-Meléndez, A., Ciruelo-Lorenzo, A. M., & Díez-Gómez-Soto, J. (2022)	Understanding the entrepreneurial resilience of indigenous women entrepreneurs as a dynamic process. The case of Quechua in Bolivia	Comprender la resiliencia emprendedora de mujeres indígenas Quechua en Bolivia como un proceso dinámico	Cualitativo. Estudio de caso con entrevistas en profundidad. Muestra: emprendedoras Quechua en Bolivia	<a href="https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2103744">https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2103744</a>

**Tabla A2. Estudios Comparativos y Contextuales de América Latina**

Nº	Autor(es) y Año	Título del Artículo	Objetivo del Estudio	Metodología	Enlace de Descarga
6	García, C., Sáez, M., & Cruz, A. (2019)	Formación en emprendimiento para mujeres universitarias: una revisión de la literatura	Revisar la literatura sobre formación en emprendimiento para mujeres universitarias, identificando brechas y necesidades	Revisión sistemática de literatura. Análisis de 45 estudios sobre formación emprendedora con perspectiva de género	Disponible en repositorios académicos españoles
7	Orihuela Ríos, M. (2022)	El emprendimiento femenino en el Perú: puntos fuertes y débiles del emprendimiento femenino en Perú, con implicaciones para contextos andinos similares	Analizar puntos fuertes y débiles del emprendimiento femenino en Perú, con implicaciones para contextos andinos similares	Mixto. Encuestas a 150 emprendedoras peruanas y entrevistas cualitativas	Disponible en Revista de Investigación de la Universidad Le Cordon Bleu, Perú
8	Irrabarren Alcalde, M. (2013)	Mujeres emprendedoras en Chile: Características, motivaciones y desafíos	Caracterizar el perfil de mujeres emprendedoras en Chile, analizando motivaciones y desafíos específicos	Mixto. Encuestas y entrevistas a emprendedoras chilenas. Análisis estadístico descriptivo	Disponible en repositorio Universidad de Chile
9	Mendieta, M., & Vásquez-Urra, A. R. (2019)	Género y emprendimiento en América Latina: Una revisión literaria	Revisar la literatura sobre género y emprendimiento en América Latina, identificando patrones regionales	Revisión de literatura. Análisis de 60 estudios sobre emprendimiento femenino en América Latina	Disponible en bases de datos académicas latinoamericanas
10	Weeks, J. R., & Seiler, D. (2001)	Women's Entrepreneurship in Latin America: An Exploration of Current Knowledge	Explorar el estado del conocimiento sobre emprendimiento femenino en América Latina a inicios del siglo XXI	Revisión de literatura y análisis de datos del BID. Síntesis de estudios regionales	<a href="https://publications.iadb.org/">https://publications.iadb.org/</a> (Banco Interamericano de Desarrollo)

**Tabla A3. Estudios sobre Barreras y Facilitadores del Emprendimiento Femenino**

Nº	Autor(es) y Año	Título del Artículo	Objetivo del Estudio	Metodología	Enlace de Descarga
11	Alvarez, C., & Urbano, D. (2012)	Factores del entorno y del individuo que influyen en la creación de empresas: un estudio en España	Analizar factores del entorno e individuales que influyen en la creación de empresas, con énfasis en diferencias de género	Cuantitativo. Modelo de regresión logística con datos del GEM España. Muestra: 24,000 individuos	Disponible en repositorios académicos españoles
12	Banco Mundial (2015)	Bolivia: diagnóstico de la situación de la mujer	Diagnosticar la situación de las mujeres en Bolivia en ámbitos económico, social y político	Ánalisis de datos secundarios. Estadísticas nacionales y encuestas de hogares	<a href="https://www.bancomundial.org/es/country/bolivia">https://www.bancomundial.org/es/country/bolivia</a>
13	Eversole, R. (2004)	Change makers? Women's microenterprises in a Bolivian city	Analizar microempresas de mujeres en una ciudad boliviana como agentes de cambio económico y social	Cualitativo. Etnografía y entrevistas en profundidad en Cochabamba, Bolivia	<a href="https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00225.x">https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00225.x</a>
14	Gallo, M. A. (2017)	Barreras que enfrentan las emprendedoras en América Latina	Identificar y categorizar las principales barreras que enfrentan las emprendedoras en América Latina	Revisión de literatura y análisis comparativo de 12 países latinoamericanos	Disponible en Revista Latinoamericana de Administración
15	Wanderley, F., & Vera, H. (2017)	Mujeres en el mercado laboral boliviano: Características y desafíos	Caracterizar la participación de mujeres en el mercado laboral boliviano e identificar desafíos específicos	Cuantitativo. Análisis de datos del INE Bolivia y encuestas de empleo	Disponible en CIDES-UMSA, La Paz, Bolivia

**Tabla A4. Estudios sobre Factores Psicosociales y Autoeficacia**

Nº	Autor(es) y Año	Título del Artículo	Objetivo del Estudio	Metodología	Enlace de Descarga
16	Wilson, F., Kickul, J., & Martino, D. (2007)	Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education	Analizar la relación entre género, autoeficacia emprendedora e intenciones de carrera emprendedora	Cuantitativo. Encuestas a 400 estudiantes universitarios. Análisis de ecuaciones estructurales	<a href="https://journals.sagepub.com/home/etp">https://journals.sagepub.com/home/etp</a>
17	Giacomin, O., Jansen, F., Guyot, J. L., & Lohest, O. (2011)	Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs	Analizar el impacto de características socioeconómicas en emprendimiento por oportunidad vs. necesidad	Cuantitativo. Análisis económico con datos del GEM. Muestra internacional	<a href="https://mpra.ub.uni-muenchen.de/29506/">https://mpra.ub.uni-muenchen.de/29506/</a>
18	Vera-Sánchez, M., & de la Cruz, P. (2019)	Emprendimiento y género en estudiantes universitarios: Un análisis comparativo	Comparar intención emprendedora entre estudiantes universitarios hombres y mujeres	Cuantitativo. Encuestas a 500 estudiantes universitarios mexicanos. Análisis comparativo	Disponible en Revista de Educación Superior, México
19	Minniti, M., & Naudé, W. (2010)	What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries?	Sintetizar el conocimiento sobre patrones y determinantes del emprendimiento femenino a nivel internacional	Revisión de literatura y metaanálisis. Análisis de datos del GEM de 50 países	<a href="https://doi.org/10.1057/ejdr.2010.17">https://doi.org/10.1057/ejdr.2010.17</a>

**Tabla A5. Estudios sobre Ecosistema de Apoyo y Políticas Públicas**

Nº	Autor(es) y Año	Título del Artículo	Objetivo del Estudio	Metodología	Enlace de Descarga
20	Guerrero, M., Urbano, D., & Fayolle, A. (2016)	Entrepreneurial activity and regional competitiveness: Evidence from European entrepreneurial universities	Analizar la relación entre actividad emprendedora universitaria y competitividad regional	Cuantitativo. Análisis de panel con datos de universidades europeas	<a href="https://doi.org/10.1007/s10961-014-9377-4">https://doi.org/10.1007/s10961-014-9377-4</a>
21	Kelley, D. J., Brush, C. G., Greene, P. G., Herrington, M., Ali, A., & Kew, P. (2017)	Global Entrepreneurship Monitor 2016/2017 Women's Entrepreneurship Report	Analizar el estado global del emprendimiento femenino, identificando patrones y brechas de género	Cuantitativo. Encuestas del GEM en 74 economías. Análisis comparativo internacional	<a href="https://www.gemconsortium.org/report/gem-20162017-womens-entrepreneurship-report">https://www.gemconsortium.org/report/gem-20162017-womens-entrepreneurship-report</a>
22	Querejazu, V., Zavaleta, D., & Mendizábal, J. (2015)	Emprendimiento en Bolivia: Características y desafíos	Caracterizar el ecosistema emprendedor boliviano e identificar desafíos principales	Mixto. Encuestas a emprendedores y análisis de políticas públicas	Disponible en Fundación para el Desarrollo Empresarial, Bolivia

**Tabla A6. Literatura Gris e Informes Institucionales**

Nº	Institución y Año	Título del Documento	Objetivo del Estudio	Metodología	Enlace de Descarga
23	Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE) (2021)	Encuesta de empleo: Impacto de la pandemia COVID-19 en el empleo en Bolivia, con desagregación por género	Medir el impacto de la pandemia COVID-19 en el empleo en Bolivia, con desagregación por género	Cuantitativo. Encuesta nacional de empleo. Muestra representativa nacional	<a href="https://www.ine.gob.bo/">https://www.ine.gob.bo/</a>
24	Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC) (2025)	El crecimiento del emprendimiento femenino en Bolivia: un motor para la economía	Documentar el crecimiento del emprendimiento femenino en Bolivia y su impacto económico	Descriptivo. Análisis de registros comerciales y estadísticas institucionales	<a href="https://www.seprec.gob.bo">https://www.seprec.gob.bo</a>
25	Failure Institute (2021)	Reporte de emprendimiento en Bolivia durante COVID-19	Analizar el impacto de la pandemia COVID-19 en el emprendimiento boliviano y estrategias de adaptación	Mixto. Encuestas a emprendedores y análisis de casos. Enfoque en transformación digital	Disponible en Failure Institute Bolivia
26	Accion (2024)	Roselin's growing business carves a path for her daughters	Documentar casos de éxito de emprendedoras bolivianas y el impacto del microfinanciamiento	Estudio de caso. Narrativa cualitativa de trayectoria emprendedora	<a href="https://www.accion.org/roselins-growing-business-carves-a-path-for-her-daughters/">https://www.accion.org/roselins-growing-business-carves-a-path-for-her-daughters/</a>

**Tabla A7. Estudios Teóricos y Fundacionales**

Nº	Autor(es) y Año	Título del Artículo	Objetivo del Estudio	Metodología	Enlace de Descarga
27	Minniti, M. (2009)	Entrepreneurship: The engine of growth	Analizar el emprendimiento como motor del crecimiento económico	Teórico. Revisión de literatura económica sobre emprendimiento	<a href="https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.08.001">https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.08.001</a>
28	Shane, S., & Venkataraman, S. (2000)	The promise of entrepreneurship as a field of research	Establecer el emprendimiento como campo de investigación académica legítimo	Teórico. Ensayo conceptual sobre epistemología del emprendimiento	<a href="https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611">https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611</a>
29	Mirchandani, K. (1999)	Feminist insight on gendered work: New directions in research on women and entrepreneurship	Aplicar perspectivas feministas al estudio del emprendimiento femenino	Teórico. Análisis crítico de literatura con enfoque de género	<a href="https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00073">https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00073</a>
30	Fischer, E. M., Reuber, A. R., & Dyke, L. S. (1993)	A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship	Desarrollar un marco teórico para investigación sobre género y emprendimiento	Teórico. Revisión crítica de literatura y propuesta de marco conceptual	<a href="https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90017-Y">https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90017-Y</a>

## Resultados

La búsqueda y selección sistemática de la literatura arrojó un total de 25 estudios que cumplieron con los criterios de inclusión. El análisis de estos documentos permitió organizar los hallazgos en seis ejes temáticos interrelacionados que se presentan a continuación, destacando tanto las coincidencias como las divergencias entre los diferentes autores.

### Perfil y Características de las Emprendedoras Universitarias Bolivianas

La literatura revisada muestra un consenso notable sobre el perfil demográfico de las emprendedoras universitarias bolivianas. Vidovic Querejazu (2021) identifica que se trata mayoritariamente de mujeres jóvenes, con un pico de actividad emprendedora entre los 25 y 44 años, período en el que también reportan mayores niveles de autoconfianza. Este hallazgo es corroborado por Poquechoque Cortez et al. (2025), quienes en su estudio cualitativo con universitarias egresadas y tituladas de Santa Cruz confirman que el segmento joven-adulto es el más activo en emprendimiento. Ambos estudios coinciden en que este grupo representa una generación con mayor capital humano que sus predecesoras, aunque paradójicamente enfrenta barreras específicas que limitan la materialización de este potencial.

En cuanto a la composición familiar, Vidovic Querejazu (2021) reporta que el 59% de las emprendedoras pertenecen a núcleos de cuatro o menos personas, pero identifica una correlación positiva y estadísticamente significativa (coeficiente 0.14, significancia 95%) entre la probabilidad de emprender y pertenecer a familias extendidas (más de cuatro miembros). Este hallazgo sugiere la importancia de las redes familiares como sistema de apoyo, una conclusión que encuentra eco en el trabajo de Poquechoque Cortez et al. (2025), quienes identifican el apoyo de los padres como factor clave para el éxito empresarial. Sin embargo, estudios comparativos internacionales como el de Alvarez y Urbano (2012) matizan esta relación, señalando que las responsabilidades familiares pueden actuar tanto como facilitador (apoyo) como barrera (carga de cuidado), dependiendo del contexto cultural y económico.

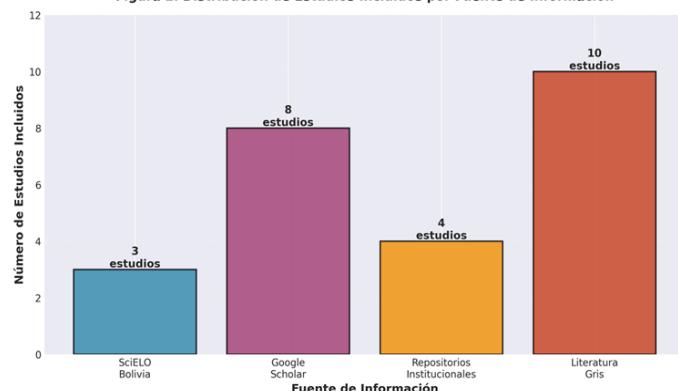
Respecto a las características de los emprendimientos, existe un consenso amplio en la literatura. Vidovic Querejazu (2021) documenta que el 72% de los emprendimientos femeninos se encuentran en fase inicial, mientras que SEPREC (2025) reporta que el 84.1% operan bajo el esquema de empresa unipersonal. Fernández (2011) y Calderón Collazos (2021) coinciden en caracterizar estos negocios como predominantemente de pequeña escala, clasificados como microempresas o emprendimientos de subsistencia, con escasas expectativas de crecimiento. Esta caracterización contrasta con la visión más optimista de estudios internacionales sobre emprendimiento universitario (Guerrero et al., 2016), que suelen asociar la educación superior con emprendimientos de mayor potencial innovador y escalabilidad.

Una divergencia importante emerge en la valoración de la educación formal. Mientras que Poquechoque Cortez et al.

(2025) reportan que el 27% de las universitarias emprendedoras valoran su formación como factor fundamental, Vidovic Querejazu (2021) encuentra que la educación formal no muestra una incidencia estadísticamente significativa en los niveles de autoconfianza emprendedora. Esta aparente contradicción sugiere que, si bien las universitarias reconocen el valor instrumental de su formación (conocimientos técnicos), el sistema educativo boliviano podría no estar fomentando adecuadamente las habilidades blandas y la mentalidad emprendedora que son cruciales para la autoeficacia, un hallazgo que tiene implicaciones importantes para el diseño curricular universitario.

La Figura 2 presenta las principales características de los emprendimientos femeninos universitarios en Bolivia, evidenciando la concentración en formas unipersonales, la alta informalidad y la composición familiar predominante.

Figura 2. Distribución de Estudios Incluidos por Fuente de Información



### Factores Psicosociales Determinantes del Emprendimiento Femenino

La autoconfianza emerge como el factor psicosocial más determinante en la literatura revisada, aunque con matices importantes en su conceptualización y medición. Vidovic Querejazu (2021), utilizando un modelo econométrico probit bivariado con datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), demuestra que la autoconfianza (medida como suskill: percepción de poseer habilidades para emprender) tiene una relación positiva y altamente significativa ( $p<0.01$ ) con la decisión de emprender. Este hallazgo cuantitativo es corroborado cualitativamente por Poquechoque Cortez et al. (2025), quienes identifican la falta de confianza y/o motivación en ellas mismas como la principal barrera psicológica, superando incluso a las barreras económicas en importancia.

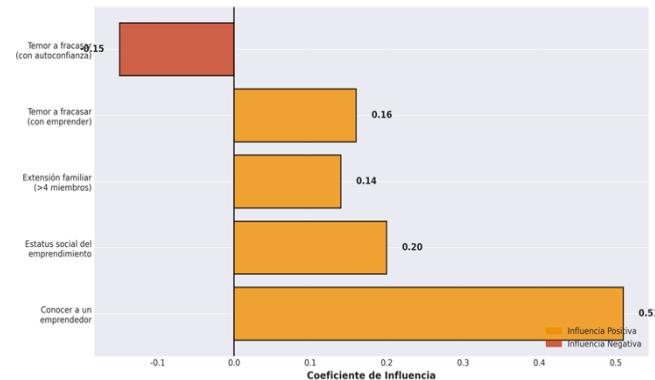
Sin embargo, existe una divergencia notable en la comprensión de los determinantes de la autoconfianza. Vidovic Querejazu (2021) identifica cinco variables con significancia estadística  $\geq 90\%$  que influyen positivamente en la autoconfianza: conocer a un emprendedor (coeficiente 0.51, el más alto), estatus social del emprendimiento (0.20), ingreso familiar alto, edad entre 25-44 años, y extensión familiar. En contraste, el mismo estudio encuentra que la educación formal no tiene una relación significativa con la autoconfianza, un hallazgo contraintuitivo que desafía la literatura internacional (Wilson et al., 2007; Shane & Venkataraman, 2000), donde

típicamente se asume una relación positiva entre capital humano y autoeficacia emprendedora. Esta divergencia con la literatura internacional sugiere una especificidad del contexto boliviano que merece atención. Mientras que estudios en economías desarrolladas (Wilson et al., 2007) encuentran que la educación en emprendimiento incrementa la autoeficacia, en Bolivia la educación formal parece no traducirse en mayor confianza para emprender. García et al. (2019) ofrecen una explicación parcial al señalar la falta de perspectiva de género y enfoque práctico en la formación en emprendimiento para mujeres universitarias en América Latina, lo que podría explicar por qué el capital humano formal no se traduce en autoconfianza emprendedora. El rol de los modelos de referencia (role models) muestra un consenso robusto en la literatura. Vidovic Querejazu (2021) encuentra que conocer a un emprendedor tiene el coeficiente más alto (0.51) entre todos los factores que influyen en la autoconfianza. Este hallazgo es consistente con la literatura internacional sobre emprendimiento femenino (Minniti & Naude, 2010; Kelley et al., 2017), que enfatiza la importancia de la visibilización de referentes femeninos exitosos para fortalecer la autoconfianza de potenciales emprendedoras. Poquechoque Cortez et al. (2025) complementan esta perspectiva al identificar el apoyo familiar como facilitador crucial, sugiriendo que los modelos de rol pueden operar tanto en el ámbito público (emprendedores conocidos) como en el privado (familia).

Una contribución interesante de Vidovic Querejazu (2021) es el hallazgo de una relación compleja con el temor al fracaso. Por un lado, el temor al fracaso se relaciona negativamente con la autoconfianza (confirmando la oposición entre ambas percepciones), pero por otro, muestra una relación positiva con la decisión de emprender (coeficiente 0.16, significancia 90%). El autor interpreta este resultado contraintuitivo como una posible atracción por el riesgo entre las emprendedoras bolivianas, aunque esta interpretación requiere mayor investigación cualitativa para ser validada. Esta complejidad no aparece en otros estudios revisados, lo que sugiere que podría ser un hallazgo específico del contexto boliviano o una particularidad metodológica.

La Figura 3 ilustra los factores psicosociales que influyen en el emprendimiento femenino y sus coeficientes de impacto, destacando la predominancia de los modelos de rol y el estatus social del emprendimiento.

Figura 3. Factores Psicosociales que Influyen en el Emprendimiento Femenino (Significancia estadística  $\geq 90\%$ )



## Barreras Estructurales y Económicas al Emprendimiento

La literatura revisada muestra un consenso casi unánime sobre las tres barreras principales que enfrentan las emprendedoras universitarias bolivianas: acceso limitado a financiamiento, responsabilidades familiares y del cuidado, e informalidad económica. Sin embargo, existen divergencias importantes en la interpretación de estas barreras y en la identificación de cuál es la más determinante.

Respecto al financiamiento, Poquechoque Cortez et al. (2025) reportan que el 80% de las universitarias emprendedoras consideran el acceso limitado a financiamiento como un obstáculo mayor, convirtiéndola en la barrera económica más citada. Orihuela Ríos (2022), en un estudio comparativo sobre emprendimiento femenino en Perú con implicaciones para Bolivia, documenta que predomina la dependencia de la financiación personal y el apoyo de redes familiares, recurriendo a prestamistas informales con altos costos cuando el capital propio es insuficiente. Sin embargo, el Banco Mundial (2015) introduce una perspectiva divergente al sugerir que la limitación podría ser más de demanda que de oferta en el mercado boliviano, implicando que existen recursos financieros disponibles pero las mujeres no los solicitan por barreras de autoexclusión (temor al endeudamiento, desconocimiento de productos financieros, o no cumplir requisitos formales).

Esta divergencia es significativa porque apunta a diferentes soluciones de política pública. Si la barrera es de oferta (insuficiencia de recursos), la solución sería incrementar programas de microcrédito. Si es de demanda (autoexclusión), la solución requiere educación financiera, simplificación de requisitos y cambios culturales. La evidencia revisada sugiere que ambos factores operan simultáneamente en el contexto boliviano, creando un círculo vicioso donde la informalidad impide el acceso a crédito formal, y la falta de crédito dificulta la formalización y el crecimiento.

Las responsabilidades familiares y del cuidado emergen como una barrera con claro sesgo de género, aunque con interpretaciones divergentes sobre su magnitud e impacto. Alvarez y Urbano (2012), en un estudio sobre España con implicaciones comparativas, encuentran que ser mujer con responsabilidades familiares reduce la probabilidad de emprender en un 33.1%, comparado con solo un 2.4% para un hombre en circunstancias similares. Esta disparidad dramática es interpretada por Calderón Collazos (2021) desde una perspectiva de género crítica, argumentando que el paradigma patriarcal en Bolivia relega a las mujeres a roles de dependencia y responsabilidad exclusiva en la economía del cuidado, invisibilizando este trabajo y limitando su participación en la economía mercantil.

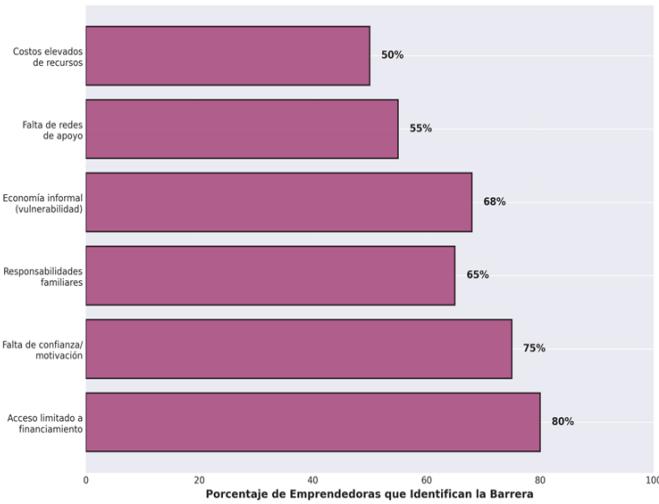
Sin embargo, Vidovic Querejazu (2021) ofrece una perspectiva más matizada al encontrar que la extensión familiar (más de cuatro miembros) se correlaciona positivamente con la probabilidad de emprender (coeficiente 0.14, significancia 95%). Este hallazgo sugiere que las familias extendidas pueden

funcionar como redes de apoyo que facilitan el emprendimiento al compartir responsabilidades de cuidado, contrario a la visión de la familia exclusivamente como barrera. Esta divergencia indica que el impacto de las responsabilidades familiares depende de la estructura familiar y las redes de apoyo disponibles, no siendo una relación lineal negativa.

La informalidad económica es documentada consistentemente como una característica estructural del contexto boliviano que afecta desproporcionadamente a las mujeres. El Banco Mundial (2015) reporta que el 68% de las mujeres trabajan en el sector informal, comparado con el 58% de los hombres, lo que implica que ocho de cada diez mujeres trabajan sin protección social, derechos laborales ni acceso a servicios financieros formales. Fernández (2011), SEPREC (2025) y Calderón Collazos (2021) coinciden en caracterizar los emprendimientos femeninos como predominantemente informales, de pequeña escala y con escasas expectativas de crecimiento.

La Figura 4 presenta las principales barreras identificadas por las emprendedoras universitarias, mostrando la predominancia del acceso a financiamiento y la falta de confianza como obstáculos principales.

Figura 4. Principales Barreras Identificadas por Emprendedoras Universitarias Bolivianas



### **Ecosistema de Apoyo Institucional y Programas de Fomento**

La literatura revisada, particularmente la literatura gris institucional, documenta un ecosistema de apoyo en crecimiento en Bolivia, aunque con evaluaciones divergentes sobre su efectividad y alcance. Se identifican dos tipos principales de programas: financieros (microcrédito y productos bancarios adaptados) y no financieros (capacitación, mentoría y desarrollo de capacidades).

En el ámbito financiero, destacan tres actores principales con enfoques complementarios. El Programa Mujer BDP del Banco de Desarrollo Productivo, de carácter público, ha beneficiado a casi 14,000 mujeres productoras en tres años con créditos "Semilla Mujer" (con periodo de gracia de 6 meses para capital de inversión) y "Jefa de Hogar", combinando financiamiento con asistencia técnica para generar

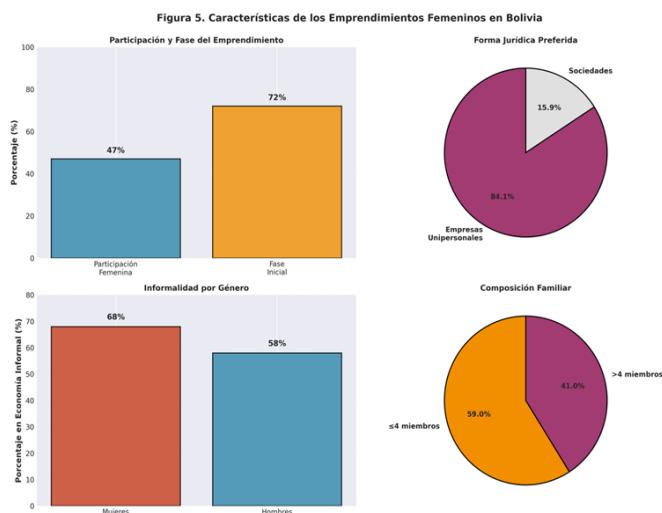
modelos de negocios sostenibles. BancoSol, institución privada de microfinanzas, implementó el programa "Avanza Mujer" que ha beneficiado a 184,253 mujeres con financiamiento superior a USD \$1,288 millones y capacitación a 35,443 emprendedoras, liderando además la emisión del primer bono de género de Bolivia por USD \$21.9 millones con apoyo del BID Invest. Pro Mujer, organización de la sociedad civil con más de 30 años de trayectoria, proporciona un modelo integral que combina inclusión financiera y digital, capacitaciones y servicios de salud.

Sin embargo, existe una divergencia notable entre la proliferación de estos programas y la percepción de las emprendedoras sobre el acceso a financiamiento. Mientras que las instituciones reportan cifras impresionantes de cobertura (184,253 mujeres beneficiadas por BancoSol), Poquechoque Cortez et al. (2025) encuentran que el 80% de las universitarias emprendedoras siguen considerando el acceso a financiamiento como un obstáculo mayor. Esta aparente contradicción sugiere varias posibilidades: (1) los programas no están llegando efectivamente al segmento específico de universitarias emprendedoras; (2) los montos y condiciones ofrecidos son insuficientes para las necesidades de este grupo; o (3) persisten barreras de información y autoexclusión que impiden que las universitarias accedan a estos recursos.

En el ámbito de capacitación y desarrollo de capacidades, se observa una evolución hacia programas más especializados y tecnológicos. La Academy for Women Entrepreneurs (AWE) Bolivia, organizada por la Embajada de EE.UU. y Fundación Emprender Futuro, ha graduado 69 mujeres líderes emergentes en mayo 2025, enfocándose en fortalecimiento del espíritu empresarial femenino. Girls in Startups La Paz se especializa en empoderar mujeres universitarias en liderazgo, tecnología y emprendimiento para crear startups con impacto social. El Programa 24E Plus (septiembre 2025) representa la frontera más avanzada al incorporar herramientas digitales e inteligencia artificial, reflejando la evolución hacia capacitación en tecnologías emergentes.

Una divergencia importante emerge en la evaluación de la efectividad de estos programas. Mientras que la literatura gris institucional presenta estos programas como exitosos basándose en métricas de cobertura (número de beneficiarias, montos desembolsados), la literatura académica es más cautelosa. García et al. (2019) señalan la falta de perspectiva de género en muchos programas de formación en emprendimiento, mientras que Poquechoque Cortez et al. (2025) documentan que persisten obstáculos para el aprendizaje sobre emprendimiento, principalmente los costos elevados de recursos y la falta de tiempo. Guerrero et al. (2016) enfatizan la necesidad de evaluaciones de impacto rigurosas para determinar la efectividad real de estos programas, una brecha que persiste en el contexto boliviano.

La Figura 5 ilustra la distribución de estudios incluidos en la revisión según su fuente de información, mostrando la importante contribución de la literatura gris institucional en la documentación del ecosistema de apoyo.



### Impacto de la Pandemia COVID-19 en el Emprendimiento Femenino Universitario

La literatura sobre el impacto de la pandemia COVID-19 en el emprendimiento femenino universitario boliviano, aunque limitada por su reciente emergencia, muestra un consenso notable sobre su carácter dual: catalizador de vulnerabilidad y acelerador de transformación digital. Sin embargo, existen divergencias en la interpretación de las implicaciones a largo plazo de estos cambios.

Respecto a la vulnerabilidad laboral, existe un consenso robusto. El Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE, 2021) y Poquechoque Cortez et al. (2025) coinciden en que las mujeres representaron el 53% de las 698,000 personas afectadas laboralmente durante la cuarentena, a pesar de constituir menos del 50% de la fuerza laboral formal. Esta sobrerepresentación refleja la precariedad de los empleos femeninos y la concentración en sectores informales más susceptibles a crisis económicas. Calderón Collazos (2021) interpreta este fenómeno como evidencia de la fragilidad estructural de la inserción laboral femenina en Bolivia, arraigada en el paradigma patriarcal que relega a las mujeres a trabajos menos protegidos y valorados.

La transformación digital emerge como el aspecto más documentado del impacto pandémico, aunque con interpretaciones divergentes sobre su sostenibilidad y alcance. Failure Institute (2021) y Poquechoque Cortez et al. (2025) documentan que muchas universitarias bolivianas iniciaron o adaptaron emprendimientos utilizando plataformas digitales, ofreciendo productos a través de Facebook Marketplace, WhatsApp e Instagram. Esta aceleración forzada de la digitalización es interpretada positivamente como demostración de la capacidad de adaptación y resiliencia de las emprendedoras universitarias.

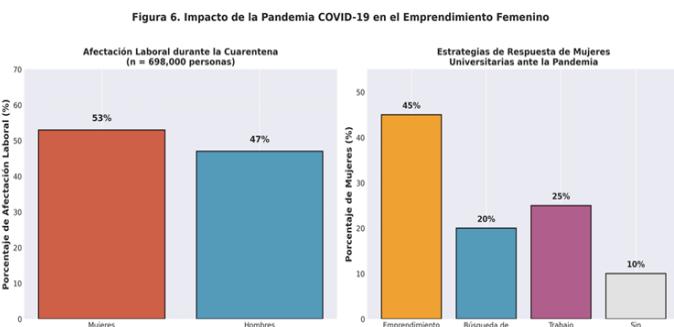
Sin embargo, existe una divergencia en la evaluación de la sostenibilidad de esta transformación digital. Mientras que algunos autores (Failure Institute, 2021) la presentan como una oportunidad permanente que permite superar barreras geográficas y de movilidad, otros son más cautelosos. Poquechoque Cortez et al. (2025) señalan que persisten brechas

digitales y de acceso a tecnología, especialmente para mujeres de menores ingresos, lo que limita la capacidad de aprovechar plenamente las plataformas digitales. Además, la literatura no aborda suficientemente si los emprendimientos digitales iniciados durante la pandemia lograron sostenerse una vez levantadas las restricciones de movilidad, o si representaron estrategias de supervivencia temporal.

Una divergencia importante emerge en la interpretación del emprendimiento por necesidad intensificado durante la pandemia. Poquechoque Cortez et al. (2025) documentan que la pandemia empujó a un número significativo de mujeres jóvenes al emprendimiento como estrategia de supervivencia económica, intensificando el emprendimiento por necesidad. Giacomin et al. (2011) y la literatura internacional sobre emprendimiento distinguen entre emprendimiento por oportunidad (motivado por identificación de nichos de mercado) y por necesidad (motivado por falta de alternativas laborales), considerando el primero más sostenible y con mayor potencial de crecimiento.

La evidencia boliviana sugiere que la pandemia intensificó el emprendimiento por necesidad, lo que plantea interrogantes sobre la sostenibilidad de estos negocios a largo plazo. Sin embargo, Poquechoque Cortez et al. (2025) también identifican la superación personal como motivación coexistente con la necesidad económica, sugiriendo que incluso los emprendimientos iniciados por necesidad pueden evolucionar hacia proyectos más sostenibles si reciben el apoyo adecuado. Esta complejidad motivacional requiere mayor investigación longitudinal para comprender las trayectorias de los emprendimientos iniciados durante la pandemia.

La Figura 6 presenta el impacto diferenciado de la pandemia en mujeres y las estrategias de respuesta adoptadas, evidenciando tanto la vulnerabilidad como la capacidad de adaptación.



### Brechas de Investigación y Agenda Futura

El análisis de la literatura revisada revela brechas significativas que limitan la comprensión integral del emprendimiento en jóvenes universitarias bolivianas. Existe un consenso entre los autores sobre la necesidad de mayor investigación en este campo, aunque con énfasis divergentes sobre qué aspectos requieren atención prioritaria.

La brecha metodológica más consistentemente identificada es la falta de estudios empíricos longitudinales. Vidovic Querejazu (2021), Poquechoque Cortez et al. (2025),

Fernández (2011) y Calderón Collazos (2021) se concentran en la decisión de emprender y las características iniciales de los emprendimientos, pero no siguen su evolución a lo largo del tiempo. Manolova et al. (2013) enfatizan que la comprensión de factores de sostenibilidad y crecimiento requiere diseños longitudinales que capturen las trayectorias emprendedoras más allá de la fase inicial. Esta brecha es particularmente crítica para evaluar si los emprendimientos femeninos universitarios logran superar la fase inicial (donde se concentra el 72% según Vidovic Querejazu, 2021) y alcanzar sostenibilidad y crecimiento.

La necesidad de perspectiva interseccional emerge como una brecha crítica, aunque con diferentes énfasis según los autores. Padilla-Meléndez et al. (2022), en su estudio sobre emprendedoras indígenas Quechua en Bolivia, demuestran que la etnicidad intersecta con el género de maneras complejas que afectan la resiliencia emprendedora. Sin embargo, ninguno de los estudios revisados sobre universitarias emprendedoras incorpora sistemáticamente variables de etnicidad, a pesar de que más del 60% de la población boliviana se identifica como indígena. Eversole (2004) señala diferencias significativas entre emprendimiento urbano y rural en Bolivia, pero la mayoría de los estudios revisados se concentran en los ejes urbanos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

Calderón Collazos (2021) identifica una brecha específica relacionada con la economía del cuidado: la falta de investigación sobre el uso de tiempos y las responsabilidades en la economía del cuidado dentro de la cultura boliviana. Mientras que Alvarez y Urbano (2012) proporcionan datos cuantitativos sobre el impacto de las responsabilidades familiares en la probabilidad de emprender, no existe investigación cualitativa profunda sobre cómo las emprendedoras universitarias bolivianas negocian y gestionan estas responsabilidades en su vida cotidiana, ni sobre las estrategias que desarrollan para conciliar emprendimiento y cuidado.

Una divergencia importante emerge en la priorización de brechas de investigación. Mientras que autores con enfoque cuantitativo (Vidovic Querejazu, 2021) enfatizan la necesidad de estudios con muestras más grandes y análisis econométricos más sofisticados, autores con enfoque cualitativo (Poquechoque Cortez et al., 2025; Calderón Collazos, 2021) priorizan la comprensión profunda de experiencias vividas y significados culturales. García et al. (2019) y Guerrero et al. (2016) coinciden en la necesidad crítica de evaluaciones de impacto rigurosas de los programas de apoyo, una brecha que ninguno de los estudios revisados aborda adecuadamente.

La brecha más consensuada es la necesidad de investigación específica sobre universitarias emprendedoras como segmento diferenciado. La mayoría de los estudios revisados abordan el emprendimiento femenino en general (Vidovic Querejazu, 2021; Fernández, 2011; Calderón Collazos, 2021) o el emprendimiento universitario sin perspectiva de género (García et al., 2019). Solo Poquechoque Cortez et al. (2025) se enfoca específicamente en universitarias egresadas y tituladas, pero con una muestra limitada a Santa Cruz de la Sierra.

Esta brecha es significativa porque, como argumentan Wilson et al. (2007) y Kelley et al. (2017), las universitarias representan un segmento con características, necesidades y potencial distintivos que requieren políticas y programas de apoyo específicamente diseñados.

## Discusión

Los resultados de esta revisión sistemática dibujan un panorama complejo del emprendimiento en jóvenes universitarias bolivianas, caracterizado por tensiones entre potencial y limitaciones, entre agencia individual y constreñimientos estructurales, y entre transformaciones recientes y persistencias culturales. El análisis comparativo de la literatura revela tres hallazgos transversales que merecen discusión profunda.

El primer hallazgo es la paradoja del capital humano. La evidencia muestra que, si bien las universitarias bolivianas poseen mayor capital humano que generaciones anteriores y que emprendedoras sin educación superior, este capital no se traduce automáticamente en mayor autoconfianza emprendedora (Vidovic Querejazu, 2021) ni en emprendimientos de mayor escala o potencial de crecimiento (Fernández, 2011; SEPREC, 2025). Esta paradoja contrasta marcadamente con la literatura internacional (Shane & Venkataraman, 2000; Wilson et al., 2007), donde típicamente se asume una relación positiva entre educación y emprendimiento de oportunidad.

La explicación de esta paradoja requiere considerar múltiples factores que operan simultáneamente. García et al. (2019) señalan que la formación universitaria en Bolivia carece de perspectiva de género y enfoque práctico en emprendimiento, lo que podría explicar por qué el capital humano formal no se traduce en autoconfianza ni en habilidades emprendedoras efectivas. Calderón Collazos (2021) ofrece una explicación estructural más profunda: el paradigma patriarcal y la invisibilización del trabajo femenino crean un entorno donde, independientemente de su educación, las mujeres internalizan barreras psicológicas y enfrentan limitaciones estructurales que constriñen su agencia emprendedora. El Banco Mundial (2015) añade una dimensión económica: la alta informalidad y la falta de oportunidades en el mercado laboral formal empujan incluso a universitarias hacia emprendimientos de subsistencia por necesidad, no por oportunidad.

El segundo hallazgo transversal es la multiplicidad de barreras que operan de manera interrelacionada y se refuerzan mutuamente. La literatura revisada identifica barreras psicosociales (falta de autoconfianza), económicas (acceso limitado a financiamiento), estructurales (responsabilidades de cuidado, informalidad) y culturales (patriarcado, falta de modelos de rol). Sin embargo, más que operar de manera independiente, estas barreras forman sistemas que se refuerzan mutuamente, creando círculos viciosos difíciles de romper.

Por ejemplo, el círculo vicioso de informalidad-financiamiento documentado por múltiples autores (Banco Mundial, 2015; Orihuela Ríos, 2022; Poquechoque Cortez et al., 2025) opera así: la informalidad impide el acceso a crédito formal (porque no se cumplen requisitos de garantías o historial crediticio),

la falta de crédito limita la capacidad de inversión y crecimiento, lo que perpetúa la pequeña escala y la informalidad. Este círculo es particularmente pernicioso porque incluso programas bien intencionados de microcrédito pueden no romperlo si mantienen requisitos formales que excluyen a las más vulnerables.

Similarmente, el círculo vicioso de falta de autoconfianza-invisibilización opera así: el paradigma patriarcal invisibiliza el trabajo femenino y relega a las mujeres a roles de dependencia (Calderón Collazos, 2021), esta invisibilización reduce la presencia de modelos de rol femeninos exitosos, la falta de modelos de rol debilita la autoconfianza de potenciales emprendedoras (Vidovic Querejazu, 2021), y la falta de autoconfianza reduce la probabilidad de emprender o de hacerlo en sectores de mayor valor agregado, perpetuando la invisibilización. Este círculo es particularmente difícil de romper porque opera a nivel cultural profundo y requiere cambios que van más allá de políticas de apoyo al emprendimiento.

El tercer hallazgo transversal es la brecha entre el ecosistema de apoyo en expansión y la persistencia de barreras percibidas. La literatura gris documenta una proliferación impresionante de programas de financiamiento y capacitación (BDP, BancoSol, Pro Mujer, AWE, Girls in Startups, 24E Plus), con cifras de cobertura significativas (184,253 mujeres beneficiadas por BancoSol, casi 14,000 por BDP). Sin embargo, la literatura académica documenta que el 80% de las universitarias emprendedoras siguen considerando el acceso a financiamiento como obstáculo mayor (Poquechoque Cortez et al., 2025) y que la falta de confianza persiste como barrera principal.

Esta brecha sugiere varias posibilidades no mutuamente excluyentes. Primero, los programas pueden no estar llegando efectivamente al segmento específico de universitarias emprendedoras, concentrándose en emprendedoras de menor educación o en sectores tradicionales. Segundo, los montos, condiciones y enfoques de los programas pueden ser inadecuados para las necesidades y aspiraciones de universitarias que buscan desarrollar emprendimientos de mayor escala o en sectores no tradicionales. Tercero, persisten barreras de información, autoexclusión y diseño de programas que impiden que las universitarias accedan efectivamente a estos recursos. Cuarto, como señala Guerrero et al. (2016), la falta de evaluaciones de impacto rigurosas impide saber si estos programas realmente están generando emprendimientos sostenibles y de crecimiento, o simplemente facilitando emprendimientos de subsistencia temporal.

## Conclusiones

La revisión sistemática sintetiza el estado del emprendimiento en jóvenes universitarias bolivianas, mostrando un fenómeno diverso que oscila entre iniciativas de subsistencia y proyectos orientados a la innovación. El éxito emprendedor depende de la interacción de factores psicosociales, económicos y estructurales. La autoconfianza —influída por modelos de rol y el valor social del emprendimiento, más que por la educación

formal— es decisiva. El acceso limitado a financiamiento mantiene a muchas emprendedoras en circuitos informales y de baja escala. A ello se suma un entorno estructural marcado por normas patriarcales, sobrecarga de cuidados y débil reconocimiento del trabajo femenino.

Aunque el ecosistema de apoyo ha crecido, persiste una brecha entre la oferta de programas y las barreras reales, lo que evidencia la necesidad de intervenciones integrales que combinen habilidades socioemocionales, instrumentos financieros adecuados y políticas de corresponsabilidad.

La pandemia actuó como catalizador, profundizando vulnerabilidades pero acelerando la digitalización, revelando un alto potencial de escalabilidad pese a persistentes brechas tecnológicas. Finalmente, se advierte una urgente necesidad de ampliar la investigación mediante estudios longitudinales, enfoques interseccionales y evaluaciones de impacto que permitan diseñar políticas basadas en evidencia.

## Referencias

- Accion. (2024, 4 de marzo). Roselin's growing business carves a path for her daughters. <https://www.accion.org/rose-lins-growing-business-carves-a-path-for-her-daughters/>
- Alvarez, C., & Urbano, D. (2012). Factores del entorno y del individuo que influyen en la creación de empresas: un estudio en España. Revista de Contabilidad y Dirección, 15, 185-211.
- Banco Mundial. (2015). Bolivia: diagnóstico de la situación de la mujer. Banco Mundial.
- Birley, S. (1989). Female entrepreneurs: Are they really any different? Journal of Small Business Management, 27(1), 32-37.
- Bowen, D. D., & Hisrich, R. D. (1986). The female entrepreneur: A career development perspective. Academy of Management Review, 11(2), 393-407.
- Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. Entrepreneurship Theory and Practice, 16(4), 5-30.
- Bustelo, M. (2014). Tres décadas de políticas de igualdad de género en España: Avances y desafíos. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- Calderón Collazos, M. (2021). Reinención de la mujer emprendedora: una reflexión desde su autonomía económica en Bolivia. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, 8(1), 137-150.
- Center for Women's Business Research. (2001). Women-owned businesses in the United States, 2002: A fact sheet. Center for Women's Business Research.
- Eversole, R. (2004). Change makers? Women's microenterprises in a Bolivian city. Gender, Work & Organization, 11(2), 123-142. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00225.x>
- Failure Institute. (2021). Reporte de emprendimiento en Bolivia durante COVID-19. Failure Institute Bolivia.
- Fernández, M. (2011). Características del emprendimiento femenino en Bolivia. Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.
- Fischer, E. M., Reuber, A. R., & Dyke, L. S. (1993). A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 8(2), 151-168.

- Gallo, M. A. (2017). Barreras que enfrentan las emprendedoras en América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*, 30(2), 45-62.
- García, C., Sáez, M., & Cruz, A. (2019). Formación en emprendimiento para mujeres universitarias: una revisión de la literatura. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1, 48-65.
- Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J. L., & Lohest, O. (2011). Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs. Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 29506.
- Guerrero, M., Urbano, D., & Fayolle, A. (2016). Entrepreneurial activity and regional competitiveness: Evidence from European entrepreneurial universities. *The Journal of Technology Transfer*, 41(1), 105-131.
- Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE). (2021). Encuesta de empleo: Impacto de la pandemia COVID-19. INE Bolivia.
- Irribarren Alcaíno, M. (2013). Mujeres emprendedoras en Chile: Características, motivaciones y desafíos. Universidad de Chile.
- Kelley, D. J., Brush, C. G., Greene, P. G., Herrington, M., Ali, A., & Kew, P. (2017). Global Entrepreneurship Monitor 2016/2017 Women's Entrepreneurship Report. Global Entrepreneurship Research Association.
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Shaver, K. G. (2013). One size does not fit all: Entrepreneurial expectancies and growth intentions of US women and men nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1-2), 7-27.
- Mendieta, M., & Vásquez-Urriago, A. R. (2019). Género y emprendimiento en América Latina: Una revisión literaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(3), 120-135.
- Minniti, M. (2009). Entrepreneurship: The engine of growth. *The Journal of Socio-Economics*, 38(1), 1-3.
- Minniti, M., & Naude, W. (2010). What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries? *European Journal of Development Research*, 22(3), 277-293.
- Mirchandani, K. (1999). Feminist insight on gendered work: New directions in research on women and entrepreneurship. *Gender, Work & Organization*, 6(4), 224-235.
- Orihuela Ríos, M. (2022). El emprendimiento femenino en el Perú: puntos fuertes y débiles para su sostenibilidad en el tiempo. *Revista de Investigación de la Universidad Le Cordon Bleu*, 9(1), 8-21.
- Padilla-Meléndez, A., Ciruela-Lorenzo, A. M., & Diéguez-Soto, J. (2022). Understanding the entrepreneurial resilience of indigenous women entrepreneurs as a dynamic process. The case of Quechuas in Bolivia. *Entrepreneurship & Regional Development*, 34(7-8), 638-661. <https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2103744>
- Poquechoque Cortez, L., Saavedra Romero, P. C., Zabala Rodas, M. L., & Miranda, M. D. C. (2025). Limitaciones y necesidades del emprendimiento femenino en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra: un enfoque de género desde el rol de las universitarias egresadas y/o tituladas en pandemia. *Revisa Perspectivas*, 55, 75-95. <https://doi.org/10.35319/mvr-k0d45>
- Querejazu, V., Zavaleta, D., & Mendizábal, J. (2015). Emprendimiento en Bolivia: Características y desafíos. Fundación para el Desarrollo Empresarial.
- Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC). (2025, 8 de marzo). El crecimiento del emprendimiento femenino en Bolivia: un motor para la economía. <https://www.seprec.gob.bo>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Vera-Sánchez, M., & de la Cruz, P. (2019). Emprendimiento y género en estudiantes universitarios: Un análisis comparativo. *Revista de Educación Superior*, 48(192), 89-108.
- Verheul, I., van Stel, A., & Thurik, R. (2006). Explaining female and male entrepreneurship at the country level. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(2), 151-183.
- Vidovic Querejazu, C. V. (2021). Emprendimiento femenino en Bolivia y autoconfianza. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico*, 36, 43-70.
- Wanderley, F., & Vera, H. (2017). Mujeres en el mercado laboral boliviano: Características y desafíos. CIDES-UMSA.
- Weeks, J. R., & Seiler, D. (2001). Women's Entrepreneurship in Latin America: An Exploration of Current Knowledge. Inter-American Development Bank.
- Wilson, F., Kickul, J., & Martino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387-406.
- Yadav, V., & Unni, J. (2016). Women entrepreneurship: Research review and future directions. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), 1-18.

## MÉTRICAS DE MARKETING: RECORRIDO BIBLIOMÉTRICO DE TENDENCIAS E IMPACTO EN DECISIONES EMPRESARIALES

### MARKETING METRICS: A BIBLIOMETRIC OVERVIEW OF THEIR TRENDS AND IMPACT ON BUSINESS DECISION-MAKING

**Omar Freddy Apaza Coro**

omy.apaza@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9535-8675>

Universidad Autónoma Tomás Frias

**Jhovana Flores Lopez**

jhovanaflores3124@gmail.com

Orcid: 0000-0002-6281-7951

Universidad Autónoma Tomás Frias

#### Resumen

Considerando la relevancia de las métricas de marketing para la toma de decisiones en entornos digitalizados, este estudio analiza la evolución y tendencias de este campo de conocimiento. Se aplicó un enfoque mixto con alcance descriptivo, utilizando el marco metodológico TEMAC (Teoría del Enfoque Meta-Analítico Consolidado) sobre las bases de datos Scopus y Web of Science. Mediante análisis de co-ocurrencia, co-citación y coupling bibliográfico, se identificaron las líneas de investigación, autores e instituciones líderes. Los resultados evidencian un crecimiento sostenido desde 1996, con un énfasis temático en decision making, digital marketing y performance metrics. Se concluye que el campo ha evolucionado desde indicadores descriptivos hacia herramientas estratégicas que optimizan las decisiones y fortalecen la experiencia del cliente. Finalmente, se sugiere que futuras investigaciones integren variables de sostenibilidad y ética en la gestión de datos.

Palabras clave: métricas de marketing, toma de decisiones empresariales, valor del cliente, analítica de datos, marketing digital

#### Abstract

This study analyzes the trends and evolution of knowledge on marketing metrics, considering their relevance in business decision-making based on quantitative evidence and digitalized environments. A descriptive design with a mixed-methods approach was applied, using the Consolidated Meta-Analytical Approach Theory (TEMAC) and the Scopus and Web of Science databases. Through co-occurrence, co-citation, and coupling analyses, the main research lines, authors, institutions, and leading countries in the field were identified. The results show sustained growth since 1996, with emphasis on terms such as decision making, digital marketing, and performance metrics. It is concluded that marketing metrics have evolved from descriptive indicators to strategic tools that optimize decisions, strengthen customer experience, and promote organizational learning. Finally, it is suggested that future research incorporate variables such as sustainability and ethics in data management.

Keywords: marketing metrics, business decision-making, customer value, data analytics, digital marketing

## Introducción

En la actualidad, donde la toma de decisiones empresariales se orienta cada vez más hacia la evidencia cuantitativa y la digitalización, las métricas de marketing se consolidan como herramientas esenciales para evaluar, controlar y optimizar el desempeño de las estrategias comerciales. Estas métricas permiten medir resultados operativos, impacto de marca y retorno de inversión, constituyéndose en instrumentos clave para vincular las acciones de marketing con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

No obstante, persiste una problemática relevante en torno a la diversidad conceptual y metodológica con la que se abordan las métricas de marketing en la literatura científica. La falta de consenso respecto a cuáles son las métricas más efectivas, cómo deben clasificarse (financieras vs. no financieras; tradicionales vs. digitales) y de qué manera su aplicación se adapta a diferentes contextos empresariales, ha generado dispersión teórica y limitaciones para su aplicación práctica. Esta situación plantea la necesidad de revisar de manera sistemática los avances realizados, a fin de identificar patrones, enfoques predominantes y vacíos de conocimiento que impiden una estandarización conceptual.

Por ejemplo, Saura, Palos-Sánchez y Cerdá-Suárez (2017) examinan cómo los KPIs y la analítica web facilitan la comprensión del entorno digital, destacando métricas como el tráfico web, la tasa de conversión y el engagement. De forma complementaria, Liang, Frosen y Gao (2023) analizan cómo el uso diagnóstico e interactivo de las métricas influye en la capacidad de las empresas para captar señales del mercado según el nivel de competencia. En la misma línea, Bucko, Pavlov y Pitka (2025) proponen indicadores compuestos que integran variables financieras y de marketing para simplificar el seguimiento del desempeño organizacional. Asimismo, diversos estudios bibliométricos han explorado la evolución del conocimiento en marketing, evidenciando qué autores, países y disciplinas lideran esta línea de investigación. Entre ellos, Nicolás, Valenzuela-Fernández y Merigó (2025) identifican tendencias clave en temas como advertising, consumer behavior, trust, innovation y customer satisfaction, reflejando el dinamismo del campo y su progresiva digitalización.

En este contexto, el presente artículo se justifica por su contribución a la sistematización del conocimiento sobre métricas de marketing desde una perspectiva bibliométrica, lo que permite identificar las tendencias temáticas, los enfoques metodológicos predominantes y las redes de colaboración científica que sustentan su desarrollo. El propósito de este estudio es analizar las principales tendencias y estructuras conceptuales relacionadas con las métricas de marketing, proporcionando una visión integral que contribuya tanto al fortalecimiento del marco teórico como a la mejora de las prácticas empresariales basadas en datos.

## Revisión de la Literatura

La medición del rendimiento en marketing ha experimentado una profunda transformación, evolucionando desde

indicadores financieros estáticos hacia un ecosistema analítico dinámico y predictivo. Históricamente, la métrica dominante para justificar la inversión era el Retorno de la Inversión (ROI), un indicador financiero robusto, pero inherentemente enfocado en la rentabilidad a corto plazo y la eficiencia de campañas discretas (Farris y otros, 2010). Sin embargo, la irrupción masiva del entorno digital fragmentó el viaje del consumidor (customer journey), creando múltiples puntos de contacto y generando un volumen de datos sin precedentes.

Este cambio tectónico provocó un desplazamiento conceptual. La literatura reciente documenta una clara transición desde las métricas tradicionales (como el ROI) hacia un nuevo conjunto de indicadores digitales (como el CLV o el NPS), forzando a las organizaciones a adoptar marcos de medición más ágiles para capturar la interacción y el engagement en tiempo real (Mintz, 2023).

Esta transición no fue solo tecnológica, sino fundamentalmente estratégica. El enfoque de la medición se desplazó del corto plazo (ROI) al valor relacional a largo plazo, consolidando el Valor de Vida del Cliente (CLV) como un pilar en la toma de decisiones. El CLV permite modelar la rentabilidad futura esperada de la relación total con el cliente, superando la visión de una transacción pasada (Ali & Samih, 2024; Gupta y otros, 2006). Esta capacidad de modelar el futuro es la esencia de la "Analítica de Marketing" (Marketing Analytics). Revisiones sobre el tema identifican la analítica como el puente metodológico necesario entre la gestión de datos masivos (Big Data) y la decisión estratégica, permitiendo a las empresas no solo medir el pasado, sino anticipar tendencias y optimizar el CRM basado en IA (Saura y otros, 2017).

La frontera actual de esta disciplina es, sin duda, la integración de la Inteligencia Artificial (IA) y el Machine Learning (ML). Estas tecnologías ya no son meras herramientas de optimización; son motores de predicción capaces de procesar volúmenes de datos y complejidades que el análisis humano no puede gestionar (Saura J. R., 2021). Como documentan estudios empíricos recientes, la inteligencia artificial ya está redefiniendo la segmentación y la personalización de la experiencia del cliente en tiempo real, permitiendo interacciones adaptativas y ofertas individualizadas que se ajustan al comportamiento del consumidor al instante (Beyari & Hashem, 2025).

Tener este panorama claro es fundamental para justificar el enfoque de un estudio bibliométrico. La literatura reciente sobre transformación digital confirma que temas como la "experiencia del cliente" y el "Big Data" ya no son solo frecuentes, sino que se han convertido en el corazón del debate académico. Por ello, el marco teórico que presentamos no es solo un requisito conceptual; es la herramienta que nos permitirá establecer conexiones directas con los hallazgos que emergen de los mapas de VOSviewer.

## Metodología

La investigación se desarrolló con un enfoque mixto y un alcance descriptivo, integrando análisis cuantitativo

y cualitativo para obtener una comprensión amplia y sistemática del fenómeno. Este enfoque permitió combinar la objetividad del análisis estadístico con la interpretación conceptual de los resultados, lo que aportó rigor metodológico y coherencia entre los hallazgos.

Para estructurar la revisión de literatura se aplicó la Teoría del Enfoque Meta-Analítico Consolidado (TEMAC) propuesta por Mariano y Rocha (2017), que orienta el proceso de revisión mediante tres fases complementarias: preparación, integración y validación. En la fase de preparación se definieron los descriptores de búsqueda, los criterios de inclusión y exclusión, el rango temporal de análisis y las bases de datos empleadas, con el fin de conformar un corpus bibliográfico representativo y pertinente. Se seleccionaron las bases de datos Scopus y Web of Science (WoS) por su cobertura y reconocimiento internacional en la indexación de literatura científica, garantizando la validez y confiabilidad de las fuentes analizadas.

Posteriormente, en la fase de integración se aplicaron las principales leyes bibliométricas —entre ellas las de Bradford, Lotka y Pareto (80/20)— para identificar la concentración temática, la productividad de autores y la relevancia de las fuentes. Además, se elaboraron mapas de coautoría, co-ocurrencia y co-citación mediante el software VOSviewer (versión 1.6.18), lo que permitió visualizar las redes de colaboración y las interrelaciones entre conceptos, autores e instituciones. Finalmente, la fase de validación consistió en la interpretación y comparación de resultados con estudios recientes sobre métricas de marketing, a fin de garantizar la consistencia teórica del modelo propuesto. Este proceso permitió establecer un marco conceptual sustentado en evidencia empírica, contribuyendo al fortalecimiento del conocimiento académico y a la aplicación práctica de las métricas de marketing en entornos empresariales digitalizados.

El TEMAC ha sido aplicado en estudios recientes, como Flores López y Apaza Coro (2024), quienes lo utilizaron para analizar la experiencia del cliente en la fidelización en el sector hotelero, destacando la digitalización y las plataformas digitales como factores clave.

## **Resultado y Discusión**

En la fase inicial del estudio se delimitó el campo de análisis mediante una búsqueda bibliográfica sistemática y exhaustiva, orientada a identificar la producción científica relacionada con métricas de marketing, desempeño organizacional y toma de decisiones estratégicas. Para este propósito se seleccionaron las bases de datos Scopus y Web of Science (WoS), reconocidas por su cobertura internacional y su rigor en la indexación de literatura científica. De acuerdo con Pranckuté (2021), ambas plataformas constituyen fuentes de referencia fundamentales para investigaciones de alto impacto, ya que garantizan la representatividad, validez y confiabilidad del corpus documental.

La estrategia de búsqueda se diseñó cuidadosamente con el fin de recuperar literatura que articula tanto perspectivas

teóricas como aplicaciones prácticas. En Scopus, la combinación de palabras clave aplicada fue: “marketing metrics” AND “performance” AND “decision making”. Este enfoque permitió abordar la interrelación entre la medición del desempeño, las métricas de marketing y el proceso de toma de decisiones estratégicas, aportando pertinencia académica y valor profesional al estudio.

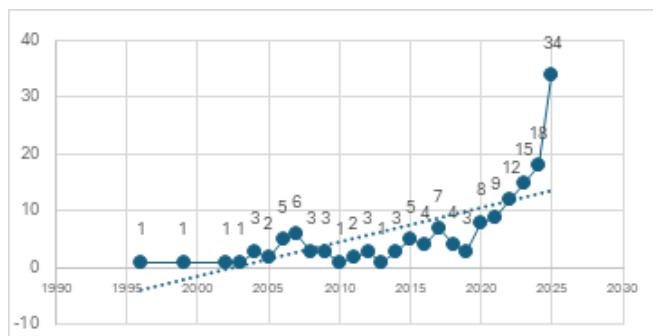
La búsqueda inicial arrojó 166 registros, que posteriormente fueron filtrados por áreas de conocimiento para asegurar la relevancia temática y reducir sesgos. Se priorizaron documentos asociados a Ciencias de la Computación, Negocios, Gestión, Ingeniería, Economía, Ciencias de la Decisión, Ciencias Sociales, Matemáticas, Psicología y áreas Multidisciplinarias. La cadena de búsqueda completa aplicada en Scopus fue la siguiente: (TITLE-ABS-KEY (marketing metrics) AND TITLE-ABS-KEY (performance) AND TITLE-ABS-KEY (decision making)), AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "COMP") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "ENGI"), OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "DECI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI"), OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "MATH") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "PSYC") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "MULT"))

La aplicación de estos criterios resultó en un corpus final de 155 documentos, que constituye una base sólida y pertinente para el análisis bibliométrico. La relevancia de este conjunto de publicaciones se evidencia en su creciente volumen y diversidad disciplinar, lo que confirma la consolidación del estudio de las métricas de marketing en ámbitos técnicos, gerenciales y académicos.

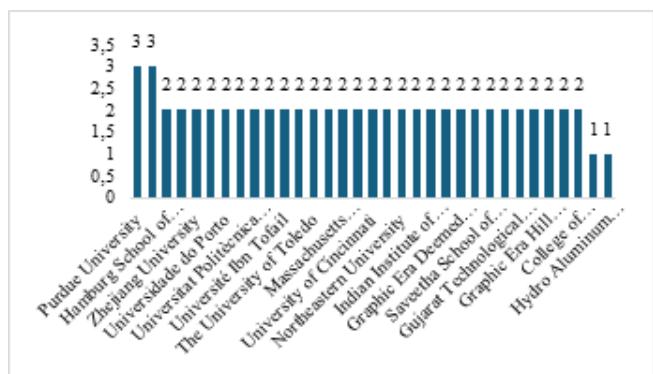
El análisis temporal del corpus revela que los primeros registros relevantes se publicaron en 1996, con el trabajo pionero de Favaro (1996) titulado “Value-Based Principles for Management of Reuse in the Enterprise”, en el cual se introdujo el enfoque de gestión basada en valor, destacando el vínculo entre métricas operativas y creación de valor económico. Su principal contribución fue demostrar cómo los indicadores de desempeño pueden constituirse en evidencia objetiva para la toma de decisiones estratégicas.

A partir de este antecedente, la producción científica muestra una evolución caracterizada por una transición desde una fase incipiente hacia un proceso de crecimiento sostenido. En la última década el campo ha experimentado una expansión significativa: de apenas 4 publicaciones en 2018, se alcanzaron 8 en 2020, 12 en 2022 y un máximo histórico de 34 artículos en 2025. Este comportamiento no solo refleja un aumento cuantitativo, sino también el reconocimiento del tema como una línea prioritaria de investigación dentro del marketing, la gestión empresarial y la analítica de datos.

**Figura 1** Evolución de la Producción Científica sobre Métricas de Marketing (1996-2025) Nota. Elaboración propia (2025)



**Figura 2** Producción Académica por Afiliación Institucional  
Nota. Elaboración propia (2025).



El análisis de las afiliaciones institucionales evidenció una amplia diversidad de universidades, escuelas de negocios y organizaciones privadas que contribuyen al desarrollo de la investigación sobre métricas de marketing. Las instituciones con mayor número de publicaciones fueron la Purdue University y la UCI Paul Merage School of Business, con tres aportes cada una. También destacan universidades de prestigio como el Massachusetts Institute of Technology (MIT), New York University, Carnegie Mellon University, University of Toronto, Universitat Politècnica de Catalunya, y Hamburg School of Business Administration, todas ellas con dos publicaciones (véase Figura 2).

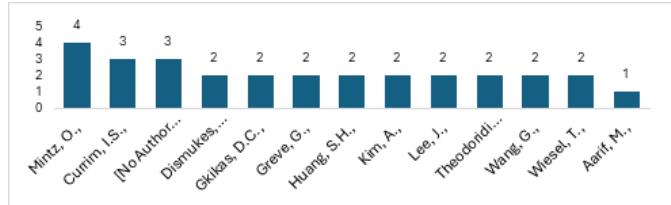
Este patrón demuestra la concentración del conocimiento en centros académicos de referencia ubicados principalmente en Estados Unidos y Europa, lo cual coincide con lo planteado por Pranckuté (2021), quien señala que las instituciones anglosajonas lideran la producción científica por su infraestructura tecnológica y su capacidad de generar redes de colaboración. Asimismo, se observa una creciente participación de universidades asiáticas, como la Zhejiang University, Indian Institute of Technology Roorkee, Electronics and Telecommunications Research Institute y la K L Deemed to be University, lo que refleja la expansión del interés por las métricas de marketing en economías emergentes con fuerte desarrollo digital.

En el ámbito empresarial, se identificaron aportes relevantes de organizaciones como Intecs Sistemi S.p.A., Pizza Hut Korea, Opendoor, y clubes deportivos como los Chicago Bulls y los Minnesota Timberwolves, evidenciando el uso de

métricas trasciende el ámbito académico y se aplica también en la gestión empresarial y deportiva. En conjunto, estos resultados revelan un ecosistema interdisciplinario y global, donde confluyen universidades, empresas y centros de investigación, favoreciendo la transferencia de conocimiento entre la teoría y la práctica.

El análisis de autoría (véase Figura 3) permitió identificar un núcleo de investigadores con producción destacada en el campo de las métricas de marketing y la toma de decisiones. Ofer Mintz encabeza la lista con cuatro publicaciones, seguido por Imran S. Currim con tres. Ambos autores se caracterizan por vincular las métricas de desempeño con la creación de valor organizacional y la generación de ventajas competitivas sostenibles. Con dos publicaciones cada uno destacan J. P. Dismukes, D. C. Gkikas, G. Greve, S. H. Huang, A. Kim, J. Lee, P. K. Theodoridis, G. Wang y T. Wiesel, cuyas investigaciones abarcan desde el análisis cuantitativo de métricas hasta la innovación en la gestión estratégica.

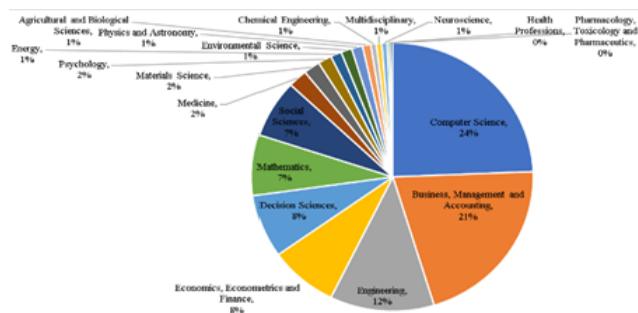
**Figura 3** Producción Científica por Autor Nota. Elaboración propia (2025).



La clasificación temática (véase Figura 4) confirma el carácter multidisciplinario del campo. Las áreas con mayor número de publicaciones corresponden a Ciencias de la Computación (77) y Negocios, Gestión y Contabilidad (66), lo que refleja la convergencia entre la tecnología y la gestión empresarial. Este hallazgo coincide con Wang et al. (2004), quienes destacan la necesidad de integrar modelos computacionales en la medición del desempeño. En un segundo nivel, aparecen Ingeniería (38), Economía, Econometría y Finanzas (25), Ciencias de la Decisión (24), Matemáticas (23) y Ciencias Sociales (22), lo que refuerza lo planteado en el marco teórico por autores como Mintz (2023) y Gupta et al. (2006), al evidenciar que la medición del desempeño en marketing requiere enfoques transversales que integren tanto herramientas cuantitativas como visión estratégica.

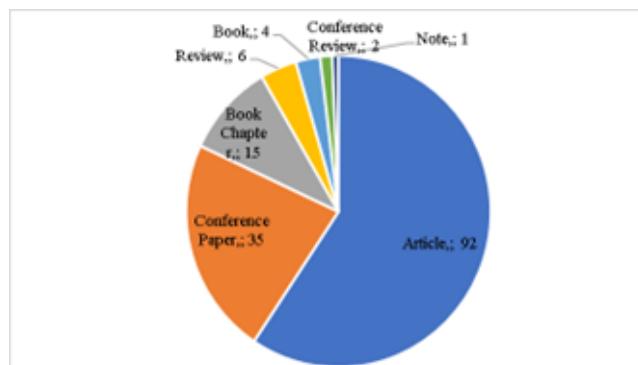
Otras disciplinas emergentes, como Medicina, Ciencias Ambientales y Psicología, incorporan el uso de métricas en contextos de sostenibilidad, comportamiento humano e innovación tecnológica. Esta expansión interdisciplinaria reafirma la adaptabilidad de las métricas de marketing a distintos entornos, lo que las convierte en instrumentos de análisis versátiles para la gestión contemporánea.

**Figura 4** Producción Científica por Área Temática Nota.  
Elaboración propia (2025).

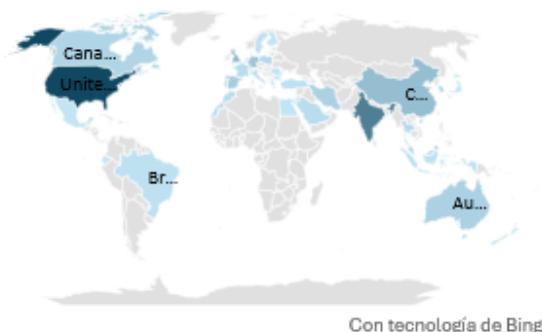


En cuanto a la tipología documental (véase Figura 5), predominan los artículos científicos (92), seguidos de ponencias en congresos (35) y capítulos de libro (15). Este patrón sugiere que el campo se encuentra en una etapa de madurez académica, con preferencia por la publicación en revistas arbitradas y una creciente participación en eventos científicos internacionales. Como señalan Nicolás et al. (2025), la difusión en revistas indexadas permite consolidar redes de colaboración y elevar la visibilidad de las investigaciones, lo cual potencia, como indica Ali (2024), la implementación de métricas analíticas y predictivas en contextos globales, favoreciendo su integración en la toma de decisiones de marketing.

**Figura 5** Producción Científica por Tipo de Documento Nota.  
Elaboración propia (2025).



**Figura 6** Producción Científica por País Nota. Elaboración propia (2025).



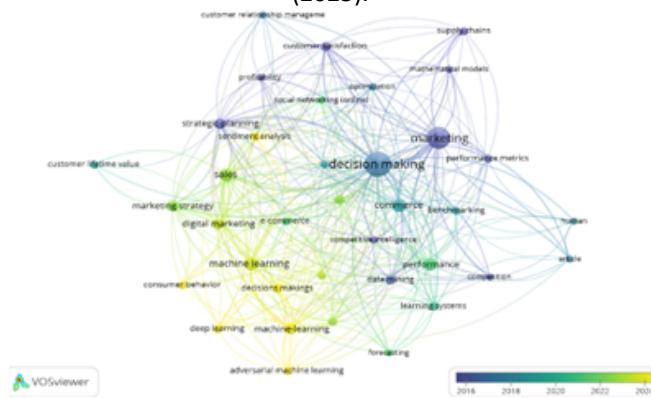
Finalmente, el análisis por países (véase Figura 6) muestra que Estados Unidos lidera con 41 publicaciones, seguido por India (27), Reino Unido (13), China (11) y Alemania (9). Este liderazgo refleja la influencia de las economías avanzadas y de las naciones con fuerte infraestructura académica en el desarrollo del campo. Sin embargo, se observa una participación creciente de países de América Latina, África y Europa del Este —como Brasil, México, Egipto, Croacia y Rumanía—, lo que evidencia la internacionalización del conocimiento y la expansión global de las métricas de marketing. Tal como señalan Liang et al. (2023), esta diversificación regional responde a la adopción de herramientas analíticas que permiten mejorar la eficiencia organizacional en contextos competitivos y digitalizados, coincidiendo con lo desarrollado por autores como Saura (2021) y Ali (2024), quienes destacan la adopción de inteligencia artificial y métricas predictivas como factor clave en la expansión global de estrategias de marketing.

El análisis de los mapas bibliométricos permitió identificar las principales tendencias conceptuales y las conexiones intelectuales dentro del campo de estudio. Estas representaciones gráficas se elaboraron mediante el software VOSviewer (versión 1.6.18), utilizando los registros comprendidos en los últimos tres años, lo que permitió analizar la estructura y evolución temática reciente del conocimiento.

El mapa de co-ocurrencia (Figura 7) muestra que los temas clave en métricas de marketing giran en torno a la analítica, la toma de decisiones y el uso de tecnologías como machine learning. Esto confirma lo que plantean Gupta et al. (2006) y Ali (2024): las métricas ya no se enfocan solo en el ROI, sino en el valor del cliente a futuro (CLV) y en decisiones estratégicas basadas en datos. También respalda lo señalado por Mintz, O. (2023) sobre cómo las métricas impactan directamente en el rendimiento organizacional y en decisiones más informadas. A partir de 2020, la investigación se orientó hacia la integración de tecnologías analíticas, destacando machine learning, data mining, digital marketing y e-commerce. Este giro representa la convergencia entre el marketing y la inteligencia artificial, priorizando la automatización y la predicción del comportamiento del consumidor. En el período más reciente (2022–2024), las tendencias se consolidaron en torno a áreas avanzadas como deep learning, forecasting y adversarial machine learning, evidenciando una evolución hacia modelos predictivos más sofisticados.

En conjunto, los resultados confirman una transición desde un enfoque estratégico tradicional hacia un paradigma basado en la analítica de datos y el aprendizaje automático, lo que fortalece la capacidad del marketing para responder a las exigencias digitales y mejorar la precisión en la toma de decisiones empresariales, integrando variables conductuales y digitales del consumidor (Apaza Coro y otros, 2024).

**Figura 7** Mapa de Co-ocurrencia de Palabras Clave (2016-2024) Nota. Elaboración propia a partir de VOSviewer (2025).



Por su parte, el mapa de co-citación (Figura 8) evidencia las conexiones intelectuales entre los autores más influyentes en el campo de las métricas de marketing. Las zonas con tonalidades más cálidas reflejan una mayor densidad de citas y, por tanto, una mayor relevancia en la construcción teórica y metodológica de esta línea de investigación.

En el núcleo central del mapa se destacan Wang y Agarwal, quienes representan los cimientos de la literatura sobre la evaluación del rendimiento del marketing y la optimización de la toma de decisiones empresariales. En su estudio, Wang (2004) propone modelos cuantitativos basados en la programación matemática y los métodos de decisión multicriterio para evaluar la eficiencia de las operaciones y estrategias de marketing, contribuyendo significativamente al desarrollo de un marco analítico robusto y replicable. Por su parte, Agarwal (2006) enfatiza la aplicación de enfoques basados en la cadena de suministro y el rendimiento industrial, lo que permitió vincular la medición del desempeño con la gestión estratégica y la planificación organizacional.

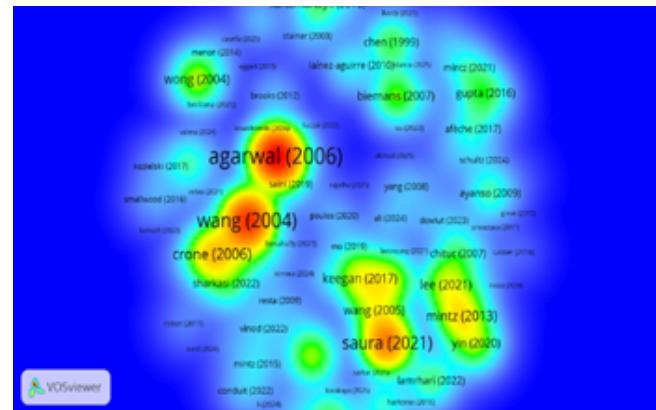
Ambos autores comparten una orientación metodológica cuantitativa, centrada en la eficiencia, el análisis de resultados y la relación entre decisiones estratégicas y métricas de desempeño. Sin embargo, sus contribuciones se ubican en una etapa previa a la irrupción de la transformación digital, lo que los convierte en referentes fundacionales para los modelos analíticos que posteriormente se adaptaron a entornos tecnológicos más complejos.

En contraste, hacia la parte inferior del mapa se observa un grupo más reciente de autores, entre el cual destaca Saura (2021), cuya investigación reflejan la evolución de las métricas de marketing hacia un enfoque digital, automatizado y basado en datos. Saura (2021), explora la aplicación del machine learning y el data mining en el análisis de grandes volúmenes de información proveniente de redes sociales, lo que permite comprender patrones de comportamiento del consumidor y medir la efectividad de las estrategias digitales.

En conjunto, el mapa evidencia una continuidad epistemológica en la investigación sobre métricas de marketing: desde los estudios fundacionales que priorizaron la eficiencia y la planificación estratégica, hasta los enfoques

actuales que integran tecnología y analítica avanzada. Esta convergencia teórica demuestra la consolidación de un paradigma orientado a los datos como eje central del marketing contemporáneo.

**Figura 8** Mapa de Co-citación de Autores Nota. Elaboración propia a partir de VOSviewer (2025).



compartidas entre estudios de distintas áreas y concentrando así el coupling en torno a Ali. Su enfoque mixto, que combina registros transaccionales con 332 cuestionarios válidos, proporciona evidencia empírica que otros autores replican o citan como marco metodológico, mientras que la vinculación con indicadores financieros amplía su relevancia a investigadores de marketing, economistas y gestores financieros. La publicación reciente (2024) y su acceso abierto favorecen la rápida adopción como referencia, reforzando la concentración de obras que citan fuentes comunes, como se observa en VOSviewer, y consolidando su rol como punto de convergencia en el corpus, reforzado además por recomendaciones prácticas sobre fidelización y optimización de CLV.

La prominencia de Ali no refleja únicamente un alto número de citas directas, sino la existencia de un núcleo temático emergente centrado en CLV y desempeño financiero, que articula subcampos y orienta futuras investigaciones.

## Conclusiones

El presente análisis bibliométrico permitió comprender la evolución, alcance y orientación actual de la investigación sobre métricas de marketing, confirmando su papel estratégico dentro de la gestión empresarial moderna. A partir del estudio del corpus científico obtenido en Scopus y Web of Science, se evidenció la consolidación de un campo interdisciplinario en el que convergen la tecnología, la analítica de datos y la gestión del desempeño.

Los resultados revelan que las métricas de marketing han dejado de ser simples indicadores descriptivos para convertirse en instrumentos estratégicos capaces de guiar decisiones fundamentadas en evidencia. Esta transformación responde a la integración de herramientas digitales, machine learning y modelos predictivos, los cuales permiten optimizar la medición del desempeño, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer el aprendizaje organizacional. En este sentido, la investigación confirma la transición del marketing hacia un paradigma basado en datos y orientado al valor del cliente, lo que refuerza su relevancia en la economía digital.

Desde el punto de vista teórico, el estudio contribuye a sistematizar el conocimiento existente sobre las métricas de marketing, destacando la continuidad entre los enfoques fundacionales de eficiencia operativa (Wang, 2004; Agarwal, 2006) y las perspectivas contemporáneas centradas en la digitalización y la inteligencia artificial (Saura, 2021; Ali, 2024). Este vínculo evidencia la madurez epistemológica del campo y su capacidad para integrar métodos cuantitativos y cualitativos en la comprensión del rendimiento organizacional.

En el ámbito aplicado, los resultados obtenidos confirman la importancia de que las organizaciones adopten métricas híbridas que integren indicadores financieros y no financieros, tanto tradicionales como digitales, con el propósito de valorar de manera integral la efectividad real de sus estrategias de marketing. Del mismo modo, se destaca la conveniencia de implementar sistemas analíticos avanzados que faciliten la interpretación rigurosa de los datos y fortalezcan una toma de

decisiones empresariales más precisa, ética y sostenible. Este enfoque promueve una gestión sustentada en la evidencia empírica y en la comprensión humana de los mercados, orientada a equilibrar la racionalidad técnica con la sensibilidad social del marketing contemporáneo (Apaza Coro & Flores Lopez, Marketing de raíz, 2025).

Finalmente, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en tres líneas complementarias: (i) el desarrollo de modelos híbridos que integren métricas digitales y sostenibles, (ii) el estudio del impacto de la inteligencia artificial en la medición del valor del cliente, y (iii) la incorporación de enfoques éticos y de responsabilidad social en el uso de datos. Avanzar en estas direcciones permitirá consolidar un marco de análisis integral y responsable que fortalezca tanto la teoría del marketing como su aplicación en entornos empresariales dinámicos y globalizados.

## Referencias

- Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. (2006). Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach. *European Journal of Operational Research*, 211-225. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.12.005>
- Ali, N., & Samih, S. O. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Taylor and Francis Online*, 11(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2361321>
- Apaza Coro, O. F., & Flores Lopez, J. (2025). Marketing de raíz (1<sup>a</sup>. Edición. Año 2025 ed.). (C. –C. Desarrollo, Ed.) CID – Centro de Investigación y Desarrollo. [https://doi.org/10.37811/cli\\_w1235](https://doi.org/10.37811/cli_w1235)
- Apaza Coro, O. F., Bleichner Lopez, J. E., Mendoza Osuna, H. M., & Gutierrez Gonzales, L. P. (2024). Influencia de los Creadores de Contenido de Instagram en la Decisión de Compra: Un Estudio Bibliométrico Integrativo. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E75), 585-600. <https://www.proquest.com/openview/54a3109cf54c6764b57c-be392a13ab21/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Beyari, H., & Hashem, T. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Personalizing Social Media Marketing Strategies for Enhanced Customer Experience. *Behavioral Sciences*, 15(5), 700. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/bs15050700>
- Bucko, J., Pavlov, B., & Pitka, T. (2025). Evaluating the effectiveness of customer behavior analysis in online sales through financial composite metrics. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41270-025-00430-6>
- Farris, Paul W., B., Neil T., P., Phillip E., R., & J., D. (2010). *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance* (2.<sup>a</sup> ed. ed.). Pearson Education. [https://books.google.com.bo/books?hl=es&lr=&id=7PtW4nBoGmk-C&oi=fnd&pg=PR7&dq=Farris,+P.+W.,+Bendle,+N.+T.,+Pfeifer,+P.+E.,+%26+Reibstein,+D.+J.+\(2010\).+Marketing+metrics:+The+definitive+guide+to+measuring+marketing+performance+\(2.%C2%AA+ed.\).+Pearson+Educ](https://books.google.com.bo/books?hl=es&lr=&id=7PtW4nBoGmk-C&oi=fnd&pg=PR7&dq=Farris,+P.+W.,+Bendle,+N.+T.,+Pfeifer,+P.+E.,+%26+Reibstein,+D.+J.+(2010).+Marketing+metrics:+The+definitive+guide+to+measuring+marketing+performance+(2.%C2%AA+ed.).+Pearson+Educ)
- Favaro, J. (1996). Principios basados en valores para la gestión de la reutilización en la empresa. En IEEE (Ed.), *Actas*

de la 4<sup>a</sup> Conferencia Internacional sobre Reutilización de Software de 1996 (págs. 221 - 222). Italia: IEEE. 2-s2.0-0029711897

Flores, L. J., & Apaza, C. O. (2024). Mapeando la Investigación: Estudio Bibliométrico sobre Customer Experience en la Fidelización de Clientes del Sector Hotelero. Revista Veritas De Difusão Científica, 5(2), 1215-1235. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v5i2.144>

Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2006). Modeling customer lifetime value. Journal of service research, 9(2), 139-155. <https://doi.org/10.1177/1094670506293810>

Liang, X., Frosen, J., & Gao, Y. (2023). Do not settle for simple assessment: the effects of marketing metric uses on market-sensing capability. European Journal of Marketing, 1502-1530. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2021-0233>

Mariano, A. M., & Rocha, M. S. (2017). Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora. XXVI Congreso Internacional AEDEM., 427-442. [https://www.researchgate.net/profile/Ari-Mariano/publication/319547360\\_Revisao\\_da\\_Literatura\\_Apresentacao\\_de\\_uma\\_Abordagem\\_Integradora/links/59beb024aca272aff2dee36f/Revisao-da-Literatura-Apresentacao-de-uma-Abordagem-Integradora.pdf?\\_\\_cf\\_chl\\_tk=SOgpYVNzZ](https://www.researchgate.net/profile/Ari-Mariano/publication/319547360_Revisao_da_Literatura_Apresentacao_de_uma_Abordagem_Integradora/links/59beb024aca272aff2dee36f/Revisao-da-Literatura-Apresentacao-de-uma-Abordagem-Integradora.pdf?__cf_chl_tk=SOgpYVNzZ)

Mintz, O. (2023). Metrics for Marketing Decisions: Drivers and Implications for Performance. NIM Marketing Intelligence Review, 15(1), 18-23. <https://doi.org/10.2478/nimmir-2023-0003>

Müller, L., Mattke, J., & Maier, C. (2018). #Sponsored #Ad: Exploring the Effect of Influencer Marketing on Purchase Intention. [https://web.archive.org/web/20200323140308id\\_/https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1085&context=amcis2018](https://web.archive.org/web/20200323140308id_/https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1085&context=amcis2018)

Nicolas, C., Vaelnzuela-Fernandez, L., & merigo, M. J. (2025). Research Trends of Marketing: A Bibliometric Study 1990–2017. Journal of Promotion Management, 26(5). <https://doi.org/10.1080/10496491.2020.1729315>

Pranckuté, R. (2021). Web of Science (WoS) y Scopus: los titanes de la información bibliográfica en el mundo académico actual. 9(1). <https://doi.org/10.3390/publications9010012>

Saura JR, P.-S. P. (2017). Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics. Future Internet. <https://doi.org/10.3390/fi9040076>

Saura, J. R. (2021). Using Data Sciences in Digital Marketing: Framework, methods, and performance metrics. Journal of Innovation & Knowledge, 92-102. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.08.001>

Saura, José Ramón, P.-S., Pedro, S., & Cerdá, L. M. (2017). Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics. Future Internet , 9(4), 76. <https://doi.org/10.3390/fi9040076>

Wang, G., Huang, S. H., & Dismukes, J. P. (2004). Product-driven supply chain selection using integrated multi-criteria decision-making methodology. International Journal of Production Economics, 1-15. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00221-4](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00221-4)

## **IMPACTO DE LA MOROSIDAD EN LA LIQUIDEZ DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SEGMENTO 2**

### **IMPACT OF DELINQUENCY ON THE LIQUIDITY OF SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVES SEGMENT 2**

**Deisy Gavilanes Guamán**

degavilanesg@pucesa.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0005-8107-0549>

Pontificia Universidad Católica Ambato

**Mauricio De La Torre Lascano**

cdelatorre@uce.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-0604-2845>

Universidad Central del Ecuador

#### **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo analizar el impacto de la tasa de morosidad en la liquidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) del segmento 2 en Ecuador, que está conformado por 58 instituciones financieras. Para ello, se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, basada en el análisis de datos financieros extraídos de los informes publicados por la SEPS. Durante el 2024, las cooperativas de este segmento registraron una cartera total de 4.469 millones de dólares, de los cuales 127 millones corresponden a cartera vencida. El producto financiero predominante es el microcrédito, representa el 55,00 % de la cartera total y está dirigido a satisfacer necesidades básicas de los socios y fomentar actividades productivas. A pesar de contar con manuales internos y estrategias sugeridas por la SEPS para la gestión de recuperación, muchas de estas no han sido implementadas, dificultando la recuperación efectiva de los valores, provocado principalmente por la crisis económica derivada del racionamiento eléctrico que incremento en la tasa de desempleo afectando significativamente la capacidad de pago, elevando la tasa de morosidad al 10,15 %; por otro lado, el nivel de liquidez es suficiente para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, pero la alta morosidad incide negativamente en la calificación crediticia, restringiendo la colocación de nuevos créditos y refinaciamientos, como consecuencia las cooperativas no pueden emplear sus recursos en la generación de nuevos productos financieros reduciendo los ingresos y la rentabilidad de las instituciones financieras del segmento 2.

Palabras clave: Tasa de morosidad, liquidez, cartera vencida, segmento 2, cooperativa de ahorro y crédito

#### **Abstract**

This research aims to analyze the impact of the delinquency rate on the liquidity of Savings and Credit Cooperatives (COAC) in segment 2 in Ecuador, which is made up of 58 financial institutions. To do so, a quantitative methodology was used, based on the analysis of financial data extracted from reports published by the SEPS (Spanish Securities and Exchange Commission). During 2024, cooperatives in this segment recorded a total portfolio of US\$4.469 billion, of which US\$127 million corresponds to non-performing loans. The predominant financial product is microcredit, representing 55,00% of the total portfolio and aimed at meeting members' basic needs and promoting productive activities. Despite having internal manuals and strategies suggested by SEPS for recovery management, many of these have not been implemented, hindering the effective recovery of securities. This is mainly due to the economic crisis resulting from electricity rationing, which increased the unemployment rate and significantly affected payment capacity, raising the default rate to 10,15%. On the other hand, the liquidity level is sufficient to meet short-term obligations, but the high default rate negatively impacts the credit rating, restricting the placement of new loans and refinancing. As a result, cooperatives cannot use their resources to generate new financial products, reducing the income and profitability of financial institutions in segment 2.

Keywords: Delinquency rate, liquidity, non-performing loans, segment 2, savings and credit cooperative.

## Introducción

El cooperativismo es un movimiento, marca el desarrollo de actividades conjuntas, buscan el bien común, abarcando hoy en día varios sectores de la economía. Gabasica et al, (2024), establecen: es un modelo de desarrollo económico solidario procura la mayor difusión de bienes y servicios por el bienestar de los asociados. Una vez creadas estas organizaciones, en 1895 se dio el primer Congreso para la integración de las cooperativas bajo sus principios (Alianza Cooperativa Internacional [AIC], 2025).

Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC), son instituciones de derecho privado basan sus operaciones en la intermediación financiera cuyo objetivo es atender con recursos monetarios a socios para fomentar actividades productivas. Las COAC entre sus acciones tenemos: captar recursos financieros mediante depósitos a la vista o fijos y la entrega préstamos, con su respectivo proceso de recuperación acorde estándares nacionales incluidos en manuales internos. Adicionalmente, Organización Internacional del Trabajo [OIT], (2025), enmarca sus actividades en el cumplimiento de la adhesión voluntaria, autonomía, independencia, alianzas interinstitucionales, y el fomento de la educación financiera.

El organismo encargado de su control en Ecuador es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS] (2025), según el artículo 3 de la Ley Orgánica de la Economía popular y Solidaria [LOEPS], (2023), define los siguientes objetivos: encargarse de regular el comercio justo, impulsar la equidad y el respeto a las culturas, fomenta la responsabilidad social y autogestión, vela por el cumplimiento de los derechos, obligaciones y beneficios de sus integrantes.

Para su adecuado control se dividen según la Norma de Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario (2025), en categorías con base a los saldos de sus activos de la siguiente manera:

El primero con valores superiores a los 80 millones de dólares, el segmento 2 con un rango de 20 a 80 millones de dólares, el segmento 3 va de 5 a 20 millones de dólares, el segmento 4 registra activos de 1 a 5 millones de dólares, agrupando a las cooperativas con valores menos a 1 millón de dólares en el segmento 5.

La presente investigación se centra en el segmento 2, según datos reportados por la SEPS (2025), el monto de cartera total fue de 4.471 millones de dólares, con un crecimiento del 13,28% comparando con el año pasado; la tasa de morosidad pasó del 5,81% a 7,36%. El Ministerio de Finanzas (2023), conceptualiza a la cartera de crédito como un conjunto de préstamos entregados para solventar sus necesidades de financiamiento. Los créditos según Lascano (2025), pueden ser: de consumo destinados a socios con ingreso fijos para la adquisición de bienes o servicios; de producción para emprendedores; microcréditos enfocados en negocios varios; los créditos hipotecarios cuentan con una garantía real destinada a la adquisición de inmuebles entre los principales.

Las instituciones financieras cuentan con un sistema de control interno, establecen procesos esenciales, responsables y controles, incluidos en manuales aprobados por el organismo de control. Para Castro & De La Torre (2024), el control interno procura asegurar la integridad de

las operaciones, confiabilidad en la información y eficiencia en las actividades procurando el correcto uso de los recursos. En las cooperativas se requiere sistemas informáticos, implica la generación de controles, deben ser capaces de identificar y notificar nuevos riesgos en las operaciones (De La Torre, 2022).

El otorgamiento los créditos deben cumplir con un proceso bajo la metodología de la SEPS, parte de la verificación del scoring crediticio, aplican mecanismo para conocer la probabilidad de incumplimiento, evolución de requisitos, análisis de la información y seguimiento.

Para el Banco Central del Ecuador [BCE] (2020), los créditos se dividen en cinco categorías: A, se refiere a los socios que tienen solvencia para cubrir sus obligaciones a tiempo, B presenta un riesgo potencial de incumplimiento hay demoras, C es deficiente en el pago, se toman tiempos prolongados para efectuarlo, D es de dudosa recaudación y E considera cartera perdida. La morosidad es el valor con problemas de recuperación, para Unuzungo et al (2024), es un riesgo a enfrentar por el impago de los crédito, la cartera improductiva afecta los ingresos y los niveles de rentabilidad. Mullo, (2021), para evitar que la cartera presente problemas de morosidad es necesario la aplicación de estrategias enfocadas a la reducción del valor de cartera vencida, como: renegociación, barridas, referidos y el empleo de técnicas de neurocobranza. según Cedeño & Zambrano, (2022), los problemas se originan por el incumplimiento del proceso de recuperación y las políticas institucionales. Aunque pueden presentarse eventos de fraude por parte de los socios quienes contratar un producto financiero sin que exista la intención del pago, según De La Torre & Quiroz (2020), el fraude es una presentación de hechos falsos cuya finalidad es ocultar información de forma intencional. Partiendo de este precepto, el proceso de recuperación es de vital importancia, su incumplimiento afecta la calidad de la cartera incide en la tasa de morosidad aunado con la ausencia de nuevas estrategias de cobranza limita los recursos de las cooperativas.

Por otra parte, la liquidez son los fondos disponibles que posee la institución para cumplir con sus obligaciones a corto plazo; para Muñoz (2020), en el sector financiero se relaciona con el fortalecimiento, reputación, minimiza el riesgo de quiebra y reduce el costo de financiamiento externo. Los directivos de las COAC, deben tomar las medidas para lograr un punto de equilibrio, alcanzar niveles óptimos de recursos para cubrir sus compromisos y entregar nuevos créditos. Un análisis de la tasa de morosidad y liquidez de las cooperativas del segmento 2, dará como resultado la relación existente entre las variables de estudio, el impacto y como esto afecta el desarrollo de las actividades cotidianas.

## Metodología

Se empleó un enfoque mixto, aplicando investigación cuantitativa basado en tendencias numéricas y cualitativa para identificar elementos que afecta a la problemática (Calle, 2023). La información analizada fue: informes, indicadores financieros y otros documentos procedentes de las COAC del segmento 2, según reporte de la SEPS existen 58 instituciones a nivel nacional estas forma parte del estudio.

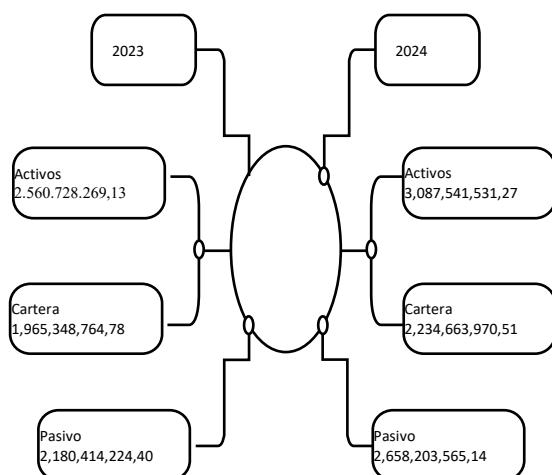
Se apoyó en la investigación descriptiva, Vizcaíno, (2023), conceptualizada como un proceso de descripción de los hechos concernientes al problema; adicionalmente se aplicó la investigación documental, obteniendo información de fuentes oficiales para su análisis (Arias, 2023). Empleó el método inductivo deductivo, que aporta con el conocimiento lógico al desarrollo de una investigación (Galdo, 2021).

## Resultados y su discusión

### Resultados

El sector cooperativista ofrece una amplia cartera de créditos y se muestra atractiva a los socios con su tasa de interés preferencial, sus procesos internos están regulados por manuales aprobados por la SEPS, aplica controles periódicos a su solvencia, liquidez y riesgos financieros. Según un reporte de ASOBANCA (2024), tienen un incremento del 8,60% anual en sus activos y 60,20% en la utilidad.

**Figura 1. COAC del segmento 2**



**Nota.** Elaboración propia en función de la información SEPS, 2025

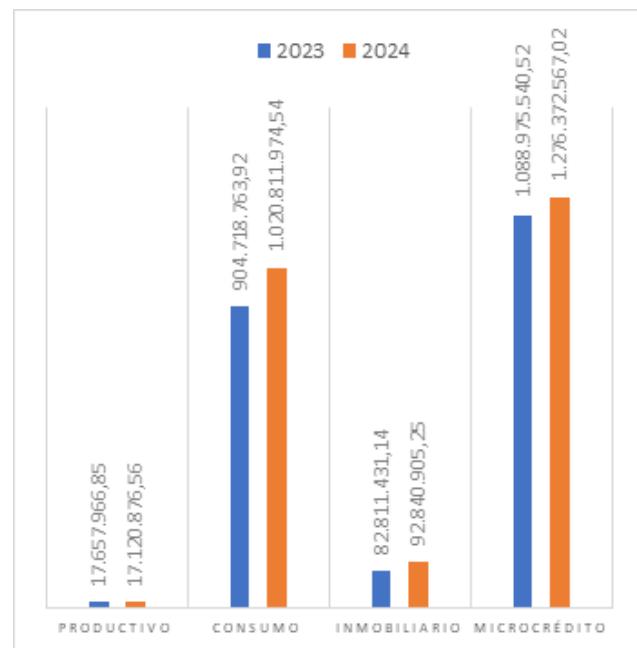
En la figura 1, se presentan los resultados de las COAC del segmento 2 publicados por la SEPS, (2025); en el año 2023 contaban con activos por 2.560.728.269,13 de dólares con un crecimiento del 21,00%, alcanzando los 3.087.541.531,27 de dólares en el 2024; la cartera total presenta un incremento del 14,00% inferior a los otros grupos de los estados financieros. En el informe de inclusión financiera, se establece: 3 de cada 10 socios dejan de obtener créditos por el porcentaje de morosidad que mantienen en el sistema financiero (Tapia, 2025); convirtiéndose en el principal inconveniente al momento de entregar nuevos financiamientos.

Cartera de crédito en las COAC segmento 2.

El tema planteado tiene relación directa con la cartera de

crédito autorizados por la SEPS, el objetivo es entregar recursos monetarios a socios, quienes ven en el financiamiento una oportunidad para mejorar sus actividades productivas o satisfacer sus necesidades.

**Figura 1. COAC del segmento 2**



**Nota.** Elaboración propia, en función de los datos provenientes de las estadísticas de la SEPS, 2025.

Revisando las cifras de la Figura 2, se determinó como producto financiero con mayor acogida al microcrédito, representa el 52,00% (1.088.975.540,52 de dólares) del total de la cartera en el año 2023, en el 2024 fue del 53,02% (1.276.372.567,02 de dólares), los socios prefieren este producto por la flexibilidad en los requisitos a comparación con otros tipos y los plazos de entrega; se destina principalmente a la generación de nuevos emprendimientos o la innovación de los existentes, fomentando mejores modelos de negocio, invirtiendo en su desarrollo, otros los destinan al pago de las obligaciones con proveedores.

Por otra parte, el crédito de consumo aumentó el 12.83% en el 2024, estos préstamos son empleados para cubrir las necesidades básicas. Según Tapia (2025), la falta de liquidez ha obligado a los ciudadanos a contratar nuevos créditos de consumo para cubrir otros financiamientos, incluso para pagar necesidades básicas, posee una tasa del 16,28% promedio, estos son de fácil acceso a través de las tarjetas de crédito.

Los créditos inmobiliarios, presentan un incremento del 12,11% comparándolo con el año 2023, apenas el 3.86% del total de la cartera en el 2024 se dio a consecuencia de la desaceleración del sector de la construcción; en un reportaje del Comercio (2025), menciona: la importancia de contar con una tasa de financiamiento de 4,99% anual para proyectos de vivienda enfocado al desarrollo del sector.

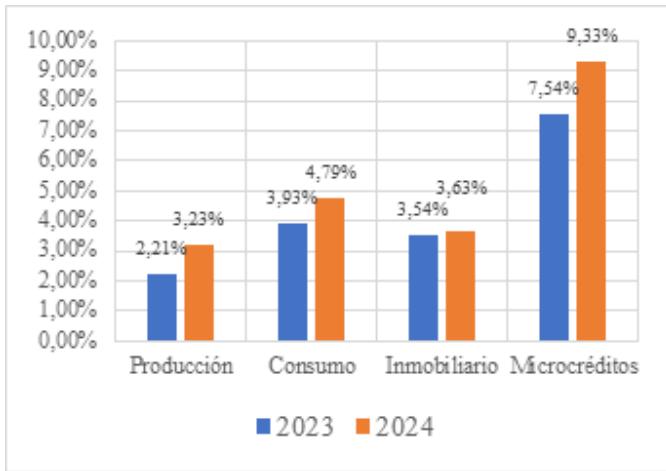
Los créditos de producción no presentan cambios

representativos, el sector se ha visto golpeado desde la pandemia han tratado de impulsar su recuperación sin resultados positivos (Abad & Morocho, 2023). Los diferentes tipos de créditos han enfrentado barreras como: la crisis económica que orillo al cierre de empresas, incremento el desempleo y reducción drásticamente la liquidez en el mercado para cubrir las obligaciones.

*Tasa de morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito segmento 2.*

La tasa de morosidad es el indicador, mide la no recuperación de los valores entregados mediante financiamiento a los socios de las cooperativas. Para la Red de instituciones financieras de desarrollo [RFD] (2024), establecen, los cambios económicos, sociales y políticos afectado el pago de deudas, fomentan altas tasa de morosidad y sobreendeudamiento.

**Figura 3. Evolución tasa de morosidad 2023 – 2024**



**Nota.** Elaboración propia, en función de la tasa de morosidad procedentes de las estadísticas de la SEPS, 2025.

**Tabla 1. Cartera vencida (dólares)**

Producto financiero	2023	2024
Crédito productivo	390.886,82	552.313,15
Crédito consumo	35.556.745,60	48.945.340,79
Crédito inmobiliario	2.935.619,20	3.373.891,70
Microcrédito	82.071.301,62	119.052.916,91
Total cartera vencida + No devenga Int.	120.954.553,24	171.924.462,55

**Nota.** Elaboración propia, en función de la cartera vencida procedentes de las estadísticas de la SEPS, 2025.

Los créditos de producción tienen una tasa de morosidad del 3.21% con un incremento del 0.62%, en el 2024 la cartera vencida llegó a 552.313,15 dólares; existe la posibilidad de pérdida de un porcentaje similar de los valores entregados por las cooperativas, afectando no solamente a los ingresos sino a la rentabilidad.

El crédito de consumo mantiene una tasa de morosidad de 4.79% la cartera vencida es de 48.945.340,79 dólares, se da principalmente por la falta de liquidez de deudor aspecto que limitan sus pagos (El Comercio 2024).

Los microcréditos han pasado de una tasa de morosidad del 7,53% al 9.33% (cartera vencida de 119.052.916,91 de dólares), se dio por la reducción en la actividad económica de los negocios formales e informales. En una publicación del Comercio (2024), reporta una tasa de morosidad semejante a las cooperativas del segmento 5, a pesar de que no cuentan con la capacidad operativa para aplicar procesos agresivos de recuperación de cartera, es preocupante que las COAC del segmento 2 no hayan puesto en práctica estrategias para mejorar sus resultados de cobranza.

Mientras, los créditos hipotecarios, mantienen una cartera vencida es de 3.373.891,70 dólares, con una tasa de morosidad de 3,63% en el año 2024 se incrementó en un 2,54% comparado con el 2023.

Una de las principales razones de la morosidad es la crisis energética con cortes de hasta 14 horas afecto a los todos los sectores de la economía registrando una pérdida de 1,50% del PIB, los negocios se cerraron al público, se reporta despido de trabajadores afectando los ingresos de los socios deudores (Primicias, 2024).

*Procesos para recuperar la cartera vencida.*

Las COAC cuentan con un proceso de recuperación de cartera vencida, según la SEPS (2023), este inicia al momento de otorgarse un crédito en su fase de seguimiento, está compuesto por cuatro etapas: cobranza preventiva se realiza unos días antes de la generación de la obligación; la cobranza administrativa inicia al reportarse el incumplimiento en los pagos, inicialmente, se da el acercamiento con el socio deudor para persuadir el pago; cobranza extrajudicial se definen acciones para alcanzar un acuerdo aplicando diversas estrategias; y judicial se requiere el apoyo de un abogado quien se encarga de llevar un proceso legal enfocado a recuperar los fondos entregados.

Debido a la importancia del proceso de recuperación de cartera, la SEPS (2022), establecido parámetros para la administración del riesgo crediticio, incluye el análisis de la información, metodologías para recuperar los recursos, definición de los responsables y procesos de control enfocado a la reducción de la morosidad. A pesar de los esfuerzos realizados para el organismo de control, se reportan en incumplimiento de dichos procesos, según Beltrán (2025), es una de las principales razones para el cierre de las cooperativas, la inobservancia de estos pasos y las disposiciones de los organismos de

control.

Con la finalidad de mejorar la recuperación de cartera y reducir la tasa de morosidad se han definido estrategias, estas incluyen un estudio del entorno de los socios deudores para determinar si existe o no la voluntad de pago, establecen tres caminos a tomar: fidelización del cliente, renegociar la deuda y evitar a los socios que no tienen intención de cubrir con sus obligaciones. Mullo (2021), reconoce la premisa de cobro desde la fase de otorgamiento de crédito, su correcta aplicación permite obtener información para ubicar a los socios deudores, realizar barridas nocturnas, notificarles de forma escrita y contactar a las personas que pueden brindar información confiable sobre el socio; incluyendo las técnicas de neurocobranza como mecanismo para influir en la conciencia del socio deudor, impulsando el cumplimiento de los pagos; conocida como una forma de manipulación desarrollando empatía y estimula el cerebro a tomar las decisiones acorde a los requerimientos de la institución, se deben emplear para este fin mensajes visuales, emotivos, claro a lo que se desea llegar y procurar una conclusión positiva.

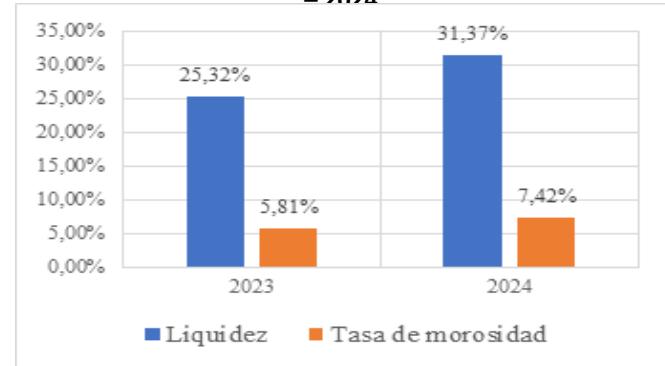
#### *Liquidez en las cooperativas de ahorro y créditos segmento 2.*

La liquidez es la capacidad que tiene la institución financiera para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y la disponibilidad que mantiene para entregar nuevos créditos; en el año 2023, las cooperativas del segmento 2 presentan una liquidez de 25,32% llegando en el 2024 a 31,37%, se dio por la baja colocación de créditos, no se ha cumplido las tasas de crecimiento planificadas al inicio de cada periodo. Según una publicación del diario La Hora (2025), más de 4 millones de ecuatorianos no tienen acceso al sistema financiero formal, estas personas no poseen cuentas de ahorro ni tarjetas de débito y crédito que les permitan realizar sus transacciones; tampoco, han solicitado productos financieros generando una brecha en las cooperativas y el mercado informal de financiamiento.

Por otra parte, se determinó que el exceso de liquidez ha provocado una reducción en las tasas de interés de los depósitos a plazo fijo, los inversionistas se ven desmotivadas a mantener sus recursos dentro de las instituciones financieras pues ya no se generan los rendimientos anteriores, presentando un desplome al 7,19% porcentaje más bajo en los últimos años en una publicación diario (La Hora 2025).

#### *Impacto de la tasa de morosidad y la liquidez.*

**Figura 4. Impacto de la tasa de morosidad y la liquidez 2023 – 2024**



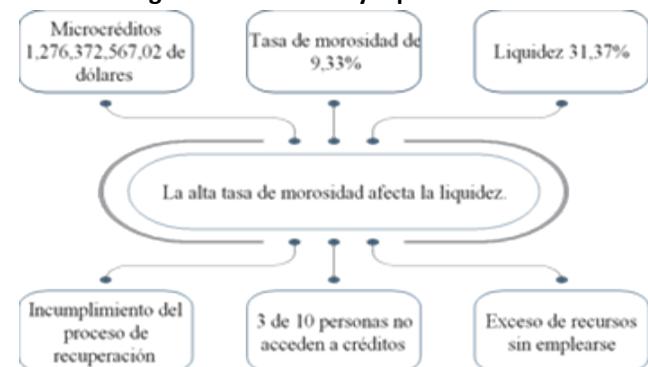
**Nota.** Elaboración propia, en función de la tasa de morosidad del período 2023 – 2024 de las COAC del segmento 2, procedentes de las estadísticas de la SEPS, 2025.

Tanto la liquidez y la tasa de morosidad son dos factores importantes dentro de las instituciones financieras, la primera mide la disponibilidad de fondos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y contar con recursos monetarios para entregar nuevos créditos; por otra parte, la morosidad es el resultado negativo de un proceso mal hecho cuyo efecto es el incremento de la cartera vencida y disminución de la rentabilidad. La liquidez presenta un incremento del 23,89%, mientras la tasa de morosidad fue del 27,71%, al no recuperarse los valores entregados como créditos, los socios deudores no tienen la opción de contratar un nuevo producto financiero, los recursos que mantienen las cooperativas no pueden ser entregados como financiamiento, al existir un mayor valor en los fondos líquidos se disminuye la tasa de interés afectando a los inversionistas.

Debido a que las cooperativas se encargan de la intermediación financiera estas deben cumplir una serie de normas dispuestas por las SEPS, enfocadas a garantizar la salud financiera y evitar el perjuicio a los socios, se deben acatar las disposiciones y controles necesarios para reducir la morosidad; adicionalmente, se deben capacitar a los empleados en las estrategias definidas por el organismo de control para mejorar la recuperación de cartera y alcanzar la fidelidad del cliente, permitiendo que usen los recursos en la generación de nuevos productos financieros.

#### **Discusión**

**Figura 5. Morosidad y liquidez 2024**



**Nota.** Elaboración propia en función de la tasa de morosidad y liquidez de los períodos 2023 – 2024 de las COAC- segmento 2, presentados en las estadísticas de la SEPS, 2025

El sistema financiero popular cuenta con 58 cooperativas de ahorro y crédito que pertenecen al segmento 2, estas entidades prestan sus servicios de intermediación financiera en diferentes provincias; en el 2023, la Cooperativa Guaranda es la primera en el ranking de este segmento, en el 2024 ascendió la Cooperativa Lucha Campesina, presentando un mayor crecimiento.

En general, los activos de las COAC del segmento 2, son de 3.087.541.531,27 dólares en el período 2024, sus pasivos de 2.658.203.565,14 dólares; otorgan cuatro tipos de créditos: producción, consumo, inmobiliario y microcréditos. Su principal producto financiero son los microcréditos, ascendieron a 1.276.372.567,02 de dólares, son destinados a emprendimientos y desarrollo de actividades productivas, cuentan con una tasa preferencial, un proceso simplificado con la presentación de requisitos básicos en la mayoría de casos.

En lo referente, a la cartera vencida del segmento 2, en el 2024 fue de 171.924.462,55 de dólares, su tasa de morosidad presenta un crecimiento relacionado directamente con la crisis económica provocada por los cortes de energía, afectó a todos los sectores de la economía, por cierres prolongados de los negocios y empresas, provocando la reducción de la actividad comercial, la disminución de liquidez obligando a los socios a incumplir con sus pagos al sistema financiero popular. La morosidad fue del 9,33 % en los microcréditos; en caso de mantenerse este porcentaje se reducirá la utilidad; es necesario la aplicación de un proceso debidamente estructurado, en el cual se cumple con los controles en el otorgamiento para obtener información confiable para la aplicación de las etapas de cobranza; adicionalmente, se ha sugerido la inclusión de las estrategias definidas por las SEPS para el proceso de cobranza.

Es importante el otorgamiento de nuevos créditos para emplear el excedente de liquidez en la generación de ingresos por colocación, de esta manera podrán incrementar las tasas de interés a los plazos fijos. Estos dos factores deben ser manejados con el empleo de estrategias y procesos confiables para la recuperación de cartera vencida y el otorgamiento de nuevos créditos con acciones confiables que permiten reducir el riesgo de captación y colocación.

## Conclusiones

Las COAC del segmento 2 a pesar de contar con un proceso de otorgamiento de créditos normado, en el cual se incluye el seguimiento con las etapas: i) cobranza preventiva aplicado días antes del cumplimiento de la obligación; ii) administrativa empleando notificaciones por varios días sin pago; iii) extrajudicial se procura llegar a un acuerdo que beneficie a las partes y, iv) judicial procede la demanda apoyada por un abogado, siempre y cuando exista un estudio que determine el costo beneficio; se ha incrementado considerablemente.

Tampoco se han aplicado estrategias impulsadas por la SEPS para la recuperación de cartera vencida, en éstas debe plantearse la necesidad de clasificar adecuadamente a los socios deudores: los que no quieren hacer los pagos y los

que carecen de liquidez para cubrir sus obligaciones. Una vez identificados deben proponerse varias alternativas con la finalidad reducir la tasa de morosidad de las cooperativas de este segmento, como: enviar notificaciones, ponerse en contacto con las referencias, efectuar barridas nocturnas, acceder al círculo cercano para motivar el pago y aplicar técnicas de neurocobranza enfocadas a incentivar la salud financiera.

En el período 2024, se ha reportado una cartera vencida total de 171.924.462,55 de dólares, tasa de morosidad en los microcréditos de 9,33%, el 4,79% en los créditos de producción; son los porcentajes más elevados relacionados con la crisis económica provocada principalmente por los apagones de hasta 14 horas a nivel nacional desde el mes de abril, como consecuencia los socios deudores no cuentan con los recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones financieras, limitando sus actividades económicas; otro de los problemas es la inseguridad que afecta a todo el país, varios negocios se ven afectados por los vacunadores; lo que ha originado en que tres de cada 10 socios no pueden acceder a nuevos créditos o refinanciamiento por mantener un alto nivel de riesgos en el scoring crediticio.

Las COAC del segmento 2, mantienen liquidez de 31,37% para cubrir con sus obligaciones a corto plazo con los socios y clientes que mantienen cuentas de ahorro o inversiones, además pueden entregar nuevos financiamientos pues dispone de los fondos para hacerlo.

En conclusión, el proceso de otorgamiento de créditos está normado en estas instituciones financieras, y parte de la verificación de los requisitos e información indispensable para las actividades de recuperación de cartera; al no contar con estos datos se limita la aplicación de las etapas de cobranza, cuyo resultado es una alta tasa de morosidad, esto afecta los ingresos de estas cooperativas, debido al incremento de los gastos incurrido en las fases de cobranza.

Se evidenció la no implementación de las estrategias de cobranza sugeridas por la SEPS, como: clasificación de los socios, actividades enfocadas a cada grupo y la aplicación de técnicas de neurocobranza, que podrían proporcionar las herramientas a los asesores para el cumplimiento efectivo de sus labores, promoviendo la colaboración de los socios, garantes y referidos, alcanzando compromisos de pago, buscando siempre resultados beneficiosos para ambas partes, incluso el refinanciamiento si califica el socio deudor.

A pesar de contar con liquidez las cooperativas del segmento 2, no pueden entregarse nuevos créditos por relacionadas con la crisis económica que dejó a varias personas sin trabajo, la alta calificación de riesgo que limita el acceso a créditos; por esta razón, las instituciones financieras no emplean sus recursos monetarios y se ve obligado a la reducción de la tasa de interés de sus inversionistas.

## Referencias Bibliográficas

- Abad, J., & Morocho, D. (2023). Variación del volumen de crédito productivo en el Ecuador y su incidencia en el PIB (2016 – 2021). *Innova*, 170. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9105413.pdf>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2025). Nuestra Historia. Obtenido de <https://ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo>
- Arias, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. *REDHECS*, 12. Obtenido de <https://share.google/AWmapRkJXt0IYJ5Wb>
- Asobanca. (Marzo de 2024). Evolución de las cooperativas financieras ecuatorianas. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2024/03/Evolucion-de-Cooperativas-Febrero-2024.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020 a). Metodología para calificación de cartera recibida por el Banco Central del Ecuador. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Publicaciones/Notas/Catalogo/Cuadernos/Cuad118.pdf#:~:text=Para%20efectos%20de%20la,comercial%2C%20de%20consumo%20y%20de%20vivienda.&text=Los%20par%C3%A1metros%20de%20calificaci%C3%B3n](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Publicaciones/Notas/Catalogo/Cuadernos/Cuad118.pdf#:~:text=Para%20efectos%20de%20la%20calificaci%C3%B3n%20de%20la,en%20comercial%2C%20de%20consumo%20y%20de%20vivienda.&text=Los%20par%C3%A1metros%20de%20calificaci%C3%B3n)
- Beltrán, J., (2025). "Es un camino largo", dice uno de los socios de CREA y que antes sufrió por el cierre de Coopera en Cuenca. Obtenido de <https://www.primicias.ec/economia/cooperativa-crea-depositos-devolucion-testimonio-coopera-cuenca-102312/>
- Calle, S., (2023). "Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa". *Ciencia Latina*. 1867. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/ciencialatina/article/view/7016/10657>
- Castro, V., & De La Torre, C., (2024). Impacto del control interno en las empresas ecuatorianas de servicios petrolero. *Investigación & Negocios*. Obtenido de <https://revistas.usfx-bo/investigacionynegocios/index.php/re-vista/article/view/298/227>
- Cedeño, J., & Zambrano, J. (2022). La recuperación de cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Magisterio Manabita LTDA. 2021-2022. Polo del conocimiento, 1953.
- El Comercio. (8 de diciembre de 2024a). La morosidad en las cooperativas pequeñas de Ecuador supera el 10%. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/morosidad-cooperativas-pequenas-supera/>
- El Comercio. (29 de julio de 2024b). La morosidad en el crédito de consumo crece en Ecuador. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/morosidad-credito-consumo-crece-ecuador/>
- De La Torre, C., & Quiroz, J., (2020). Fraude Organizacional. Percepciones previas a la creación de un observatorio de fraude. *Economía Coyuntural*. Obtenido de <https://doi.org/10.5281/zenodo.4061902>
- De La Torre, C. (2022). Desafío del control organizacional en la disruptión tecnológica. *Economía & Sociedad*. Obtenido de <https://www.camjol.info/index.php/aes/article-view/15485/18251>
- Galdo, A., (2021). "el razonamiento deductivo, inductivo y abductivo: diferencias e integración desde ejemplos empresariales". *PHAINOMENON*.
- <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/phainomenon/article/download/2458/2672/7733>
- Gambasica, J., Sánchez, F., & Montenegro, L. (2024). El cooperativismo: camino contracorriente a las dinámicas económicas. Caso Confiar. *Tabula rasa*, 2. Obtenido de <https://www.revistatabularasa.org/numero-51/12-gambasica-et-al.pdf>
- La Hora. (07 de enero de 2025a). La tasa de interés de los depósitos bancarios a plazo fijo cae a su menor nivel en los últimos doce meses. *La Hora*. Obtenido de <https://www.lahora.ec/comercio/arcivo/La-tasa-de-interes-de-los-depositos-bancarios-a-plazo-fijo-cae-a-su-menor-nivel-en-los-ultimos-doce-meses-20250107-0052.html>
- La Hora. (02 de Julio de 2025b). Más de 4 millones de ecuatorianos están fuera del sistema financiero: no tienen cuentas, no usan tarjetas o fueron excluidos por deudas. *La Hora*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/economia/Mas-de-4-millones-de-ecuatorianos-estan-fuera-del-sistema-financiero-no-tienen-cuentas-no-usan-tarjetas-o-fueron-excluidos-por-deudas-20250702-0018.html>
- Lascano, L. (14 - 15 de mayo de 2025). Metodología y modelos de otorgamiento de crédito. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/MODELO-OTORGAMIENTO-DE-CREDITO.pdf>
- Ministerio de Finanzas. (Agosto de 2023). Sistema financiero. Obtenido de [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/2023/08/Notas-explicativas\\_Anexo\\_Pulso-Financiero.pdf#:~:text=La%20cartera%20bruta%20de%20cr%C3%A1ditos,las%20provisiones%20para%20riesgos%20crediticios](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/2023/08/Notas-explicativas_Anexo_Pulso-Financiero.pdf#:~:text=La%20cartera%20bruta%20de%20cr%C3%A1ditos,las%20provisiones%20para%20riesgos%20crediticios)
- Mullo, M. R. (agosto de 2021). Estrategias de Recuperación de Cartera. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Estrategias-recuperacion-cartera.pdf>
- Muñoz, X. (Julio de 2020). Gestión del riesgo de liquidez y portafolio de inversiones. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Gestion-Estrategica-del-Riesgo-de-liquidez.pdf>
- OIT. (2025). Cooperativas. Obtenido de <https://www.ilo.org/es/node/11501#:~:text=Las%20cooperativas%20desempe%C3%B3n%20un%20papel,el%20desarrollo%20econ%C3%B3mico%20y%20social>
- Primicias. (19 de diciembre de 2024). Cortes de luz generaron pérdidas económicas de hasta el 1,5% del PIB en Ecuador, según Finanzas. *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/economia/ministerio-finanzas-impacto-cortes-luz-crisis-electrica-ecuador-perdidas-85914/>
- Red de instituciones financieras de desarrollo. (2024). La deuda de los ecuatorianos, ¿una carga difícil de llevar? Obtenido de [https://www.rfd.org.ec/docs/libros\\_rfd/una\\_carga\\_dificil\\_de\\_llevar.pdf](https://www.rfd.org.ec/docs/libros_rfd/una_carga_dificil_de_llevar.pdf)
- SEPS. (2022a). Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INR-INTIC-INGINT-0293. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/SEPS-IGT-IGS-INR-INTIC-INGINT-0293.pdf>
- SEPS. (2023b). Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-2023-0225. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-2023-0225.pdf>
- SEPS. (2023c). Ley Orgánica de la Economía popular y Solidaria. Obtenido de

- <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/LOEPS.pdf>
- SEPS. (2025d). Estadísticas del Sector Financiero Popular y Solidario, año 2024. Obtenido de <https://estadisticas.seps.gob.ec/index.php/estadisticas-sfps/>
- SEPS. (2025e). Segmentación de entidades del SFPS, año 2025. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/>
- SEPS. (2025f). Estadísticas. Obtenido de <https://estadisticas.seps.gob.ec/index.php/estadisticas-sfps/>
- SEPS. (2025g). Conoce qué es la economía Popular y Solidaria. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/institucion/conoce-que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps/>
- Tapia, E. (2025). 1,26 millones de ecuatorianos no pueden acceder a nuevos créditos por no haber pagado a tiempo. Primicias. Obtenido de <https://www.primicias.ec/economia /acceso-nuevos-creditos-deudas-morosidad-informe-rfd-99734/>
- Unuzungo, J., Álvarez, L., & Salgado, M. (2024). Morosidad bancaria de Ecuador medido a través del crecimiento económico con modelo de vector autorregresivo. ERUDITUS, 78. Obtenido de <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/1124/1102>
- Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. Ciencia Latina Internacional, 9738. Obtenido de file <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11619>

Revista Científica Online  
**Investigación & Negocios**

ISSN ONLINE 2521-2737 - V.18 | N°32 | AÑO 2025